

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES PARA EL
FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
FRANCISCO LEMPA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CARLOS ENRIQUE BARAHONA ROMERO

PATRICIA CRISTINA MENJIVAR ALAS

GEOVANNY ERNESTO SÁNCHEZ MARTÍNEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LINCENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENERO 2012

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretaria: M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Coordinador de Seminario de Graduación: Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Director: Lic. Rodolfo Santos Velásquez

ENERO 2012

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por todas las bendiciones que me ha dado y por la oportunidad de cumplir con una de mis metas. A mi madre, por su amor, su ejemplo, confianza y apoyo durante toda mi vida. A mis compañeros de trabajo de graduación, gracias por su amistad, por su esfuerzo y comprensión para alcanzar este sueño. A toda mi familia y todas aquellas personas que hicieron posible este logro.

Carlos Enrique Barahona Romero.

Agradezco en primer lugar a Dios Todopoderoso, por darme la oportunidad de llegar hasta este momento importante en mi vida. A mis padres por su inspiración, ejemplo y el apoyo incondicional a lo largo de toda la carrera, a mis compañeros de trabajo de graduación por el esfuerzo compartido, a toda mi familia y demás amigos que estuvieron a mi lado para alcanzar este logro.

Patricia Cristina Menjivar Alas.

Doy gracias primeramente a Dios Todopoderoso por haberme permitido culminar con éxito mis estudios que se ve reflejado en este trabajo de graduación, por las capacidades que puso en mi y por todas las bendiciones que Él ha derramado en mi vida tanto personal como espiritual. A mi madre que sin su ayuda y apoyo no sería la persona que soy. A mi novia que siempre estuvo a mi lado ayudándome y brindándome su apoyo. A mis compañeros de trabajo de graduación por su dedicación, esfuerzo y paciencia. A mi familia y amigos en general que siempre estuvieron cuando los necesité. Que Dios los bendiga a todos grandemente.

Geovanny Ernesto Sánchez Martínez.

ÍNDICE.

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA, ANTECEDENTES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS MUNICIPALES.	1
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA.	1
1. HISTORIA	1
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	1
3. INFORMACION GENERAL.	1
4. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE SAN FRANCISCO LEMPA, CHALATENANGO.	2
a. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.	3
5. FILOSOFÍA.	14
a. MISIÓN Y VISIÓN.	14
6. MARCO LEGAL.	14
a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	14
b. CÓDIGO MUNICIPAL.	16
c. LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).	17
d. LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO	18
e. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.	18
f. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.(LACAP)	18
g. LEY DE CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	19
h. LEY DE FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (FODES).	19
B. ANTECEDENTES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	19
1. ASPECTOS GENERALES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	21
a. OBJETIVO Y META DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	21
b. CLASES DE TRIBUTOS.	21
2. ETAPAS DE LA RECAUDACIÓN.	22
3. ORGANISMO EJECUTOR.	23
C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS MUNICIPALES.	23
1. CONCEPTOS.	23
a. PLAN.	23
b. PLANEACIÓN.	23
c. ESTRATEGIAS.	23
d. TRIBUTOS MUNICIPALES.	24
e. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	24
2. ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	24

a.	DEFINICIÓN.	24
b.	IMPORTANCIA.	25
c.	PASOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	25
d.	FINALIDAD.	27
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.	27
a.	MACROAMBIENTE EXTERNO	27
b.	MICROAMBIENTE EXTERNO.	27
c.	AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.	28
4.	DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	28
5.	DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.	29
6.	ANÁLISIS FODA.	29
7.	DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.	30
D.	PROYECTOS SOCIALES.	33
1.	CONCEPTO DE PROYECTO.	33
2.	TIPOS DE PROYECTOS.	34
3.	ETAPAS DE UN PROYECTO.	34
CAPÍTULO II		36
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO LEMPA.		36
A.	INVESTIGACION DE CAMPO.	36
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	36
2.	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	36
3.	ORIGINALIDAD Y FACTIBILIDAD.	36
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	36
1.	OBJETIVO GENERAL.	36
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	37
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	37
1.	MÉTODO CIENTÍFICO.	37
2.	MÉTODOS AUXILIARES AL MÉTODO CIENTÍFICO.	37
a.	MÉTODO DEDUCTIVO.	38
3.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	38
a.	FUENTES PRIMARIAS.	38
b.	FUENTES SECUNDARIAS.	38
4.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	38
a.	LA OBSERVACIÓN DIRECTA.	38
b.	LA ENCUESTA.	39
c.	LA ENTREVISTA.	39
5.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	39
a.	DESCRIPTIVO.	39
b.	CORRELACIONALES.	40
6.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	40
a.	NO EXPERIMENTAL.	40
7.	ORIGINALIDAD Y FACTIBILIDAD.	40
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.	40
9.	DETERMINACIÓN DE MUESTRAS.	41

a.	EMPLEADOS.	41
b.	CONTRIBUYENTES.	41
10.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	42
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA.	42
1.	PERFIL DE LOS CONTRIBUYENTES.	42
2.	EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA.	43
3.	SERVICIOS QUE SE BRINDAN.	44
4.	TASAS Y TRIBUTOS QUE SE COBRAN.	44
5.	ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECUPERACION DE MORA TRIBUTARIA.	46
6.	DETERMINACION DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LAS CUENTAS MOROSAS.	47
a.	FACTORES ECONOMICOS	48
b.	FACTORES SOCIOLOGICOS.	48
c.	FACTORES POLITICOS.	48
7.	DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	48
a.	FORTALEZAS.	49
b.	DEBILIDADES.	49
8.	DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.	49
a.	AMENAZAS.	50
b.	OPORTUNIDADES.	50
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	51
1.	CONCLUSIONES	51
2.	RECOMENDACIONES.	52
CAPITULO III		53
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA PARA EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS SOCIALES EN EL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO LEMPA, CHALATENANGO.		53
A.	DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.	53
B.	IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATEGICO.	53
C.	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO.	53
1.	GENERAL.	53
2.	ESPECIFICOS.	54
D.	POLITICAS DEL PLAN ESTRATEGICO	54
F.	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.	55
1.	MISION INSTITUCIONAL PROPUESTA.	55
2.	VISION INSTITUCIONAL PROPUESTA.	55
3.	VALORES.	55
G.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	56
H.	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.	57
I.	DISEÑO DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.	57
J.	PROCESO DE ELABORACION DE ESTRATEGIAS A TRAVES DE LA MATRIZ FODA.	58
1.	CRUCE DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	59

K. DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS.	61
1. Estrategias defensivas (FORTALEZAS – AMENAZAS).	61
2. Estrategias Ofensivas (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES).	61
3. Estrategias de Supervivencia (DEBILIDADES – AMENAZAS).	61
4. Estrategias Adaptativas (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES).	61
L. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.	61
1. OBJETIVOS.	62
2. DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES A REALIZAR.	62
3. ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL PLAN DE ESTRATEGIAS.	65
a. APROBACION.	65
b. COMUNICACIÓN.	66
c. PREPARACIÓN DEL PERSONAL.	66
4. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION EL PLAN ESTRATEGICO.	66
5. INSTRUMENTOS PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE RECAUDACION TRIBUTARIA.	69
a. NOTAS DE COBRO.	69
b. PROGRAMACION DE PAGOS.	72
6. NOTIFICACION A LA POBLACION DE LOS FONDOS RECUPERADOS DEL PLAN ESTRATEGICO.	73
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	73
8. NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO.	75
BIBLIOGRAFÍA.	76
ANEXOS.	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal “Diseñar un Plan Estratégico pa Recuperación de los Tributos Municipales para el Financiamiento de Proyectos Sociales en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, Departamento de Chalatenango”.

Para la realización de este trabajo se procedió a hacer una investigación bibliográfica que permitió recabar información teórica relacionada a la Alcaldía y los tributos municipales así como de lo relacionado a planes estratégicos, entre los conocimientos más importantes obtenidos en esta etapa se destacan: la información sobre la historia del municipio, la filosofía institucional, los procesos actuales de recaudación tributaria, los servicios que se prestan y los tributos que se cobran lo que contribuyo tener un mejor panorama de la problemática a estudiar.

También, se realizó una investigación de campo, para lo cual fue necesario diseñar instrumentos de recolección de información como lo son: la observación, la entrevista y la encuesta, cada una destinada a sectores específicos como lo son: los contribuyentes, los empleados que laboran dentro de la Alcaldía y el Alcalde y su Concejo Municipal, de estos instrumentos se obtuvo información relevante para la elaboración del análisis interno y externo de la alcaldía, para ello se utilizó la técnica del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), entre los factores que influyen en la problemática de morosidad tributaria en la municipalidad están: El alto índice de desempleo, el mal servicio recibido por parte de los empleados de la Alcaldía, los bajos ingresos familiares, la nula capacitación en atención al cliente a los empleados de la comuna, Insatisfacción de los servicios que presta la alcaldía entre otras.

Para finalizar, se presenta una propuesta de plan estratégico el cual se espera sirva como una guía de acción para lograr reducir las cuentas morosas en el municipio, para lo cual se comenzó por redefinir la filosofía institucional de modo tal que incluya a todos los actores involucrados en el desarrollo del municipio, como lo son: el concejo municipal, alcalde, empleados y contribuyentes.

Del mismo, partiendo de la misión, la visión y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se plantearon los objetivos estratégicos que serán la guía para diseñar

las estrategias y las acciones para la recuperación de la mora tributaria. Entre las principales estrategias se destacan: Desarrollo de un recurso humano comprometido, mejora de los procesos de recuperación de mora tributaria, Mejora y ampliación de los servicios que presta la alcaldía, entre otras

Por otra parte, para que el plan estratégico propuesto tenga resultado deben las autoridades pertinentes de la Alcaldía revisar las estrategias y ver cuál es la más factible realizar económicamente hablando y en resultados efectivos también, para echarla andar y ver resultados positivos en el corto plazo.

Finalmente, se espera que con el dinero recuperado la Alcaldía pueda reinvertir esos fondos en proyectos y obras de carácter social con los cuales haya un desarrollo local y una mejor condición de vida de los contribuyentes del municipio de San Francisco Lempa.

INTRODUCCIÓN

Toda Alcaldía municipal tiene como objetivo primordial garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de los usuarios, en otras palabras están para brindar un servicio de calidad a la población, esto se logra atendiendo a los usuarios de una manera adecuada e invirtiendo en el personal para que pueda atender al público con amabilidad.

Por otra parte, para lograr dar un servicio con calidad a los usuarios se necesita de fondos los cuales permitan ofrecer dichos servicios, por lo que a las comunas se les asigna fondos provenientes del estado y los fondos propios que éstas obtienen gracias al pago de los contribuyentes en concepto de tasas y tributos municipales.

Para el caso particular de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, se determinó que posee problemas con la recaudación de los tributos municipales ya que actualmente posee mora tributaria la cual le impide brindar un mejor servicio y realizar proyectos de carácter social. Actualmente la Alcaldía no cuenta con un plan de estrategias que le ayuden a la recuperación efectiva de la mora por lo que esta investigación será de gran beneficio para las autoridades locales del municipio ya que podrá contar con una herramienta que le facilitará el camino para la recuperación de dicha mora.

Para tal efecto el trabajo se divide en tres capítulos los cuales se describen a continuación.

CAPÍTULO I

En este capítulo se presentan los antecedentes de la Alcaldía municipal de San Francisco Lempa, su estructura organizativa, el marco legal, así como también las funciones que desempeñan las diferentes unidades que componen a la Alcaldía.

Además, se presenta la filosofía institucional y también conceptos básicos los cuales serán de gran importancia para el desarrollo de la investigación como por ejemplo: Estrategias, tributos municipales, entre otros los cuales ayudarán a una mejor comprensión del tema.

CAPÍTULO II

En este capítulo se describe la situación actual de la Alcaldía municipal de San Francisco Lempa, en la cual se encontraron hallazgos importantes tanto positivos como negativos los cuales fueron de gran ayuda para el desarrollo de las estrategias. También se verificaron los procesos de cobro que ésta posee y que tan efectivos han sido hasta el momento, así como también todos los puntos débiles de la Alcaldía las cuales llevaron a conclusiones y recomendaciones que fue de utilidad para dar la propuesta adecuada.

CAPÍTULO III

En este capítulo se encuentra la propuesta del plan a desarrollar, en donde se encuentran las estrategias a usar y cada una de ellas con sus respectivas acciones tomadas y objetivos, así como también la nueva filosofía institucional propuesta, al igual que la implementación del mismo. Finalmente, después del Capítulo III se presenta la Bibliografía consultada y los Anexos más importantes los cuales son considerados de gran relevancia para la comprensión de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA, ANTECEDENTES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS MUNICIPALES.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA.

1. HISTORIA

San Francisco Lempa es un municipio del departamento de Chalatenango, El Salvador. Según el censo oficial de 2007, tiene una población de 862 habitantes.

Entre los años 1824 y 1835, perteneció al departamento de San Salvador; y de 1835 a 1855, al departamento de Cuscatlán; a partir de este último año ha sido municipio del departamento de Chalatenango. Adquirió el título de villa el 8 de junio de 1828. En 1890 tenía una población de 730 habitantes.

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

El municipio de San Francisco Lempa está limitado al norte por Chalatenango, al noreste por San Luis del Carmen y Azacualpa, al este por Azacualpa, al sureste por San Luis del Carmen, al sur y suroeste por Suchitoto y al oeste y noroeste por Chalatenango, El área del municipio mide 11.0 kms². Riegan el municipio los ríos: Lempa y La Raya.

3. INFORMACION GENERAL.

Este municipio se encuentra en las orillas del Embalse del Cerrón Grande. Debido a esto uno de sus rubros económicos es la pesca.

La mayor parte de su población son personas adultas ya que el control de natalidad es alto, debido a los métodos de planificación familiar que utilizan las parejas, a lo anterior le podemos agregar que durante el conflicto armado muchas familias emigraron hacia San Salvador y

actualmente emigran muchos jóvenes en busca de mejores oportunidades ya sea de estudio o de trabajo.¹

El casco urbano es mediano, cuenta con los servicios básicos de agua, luz, teléfono, juzgado de paz, internet, correo. Existe señal de telefonía celular .

Existe una unidad de salud que brinda atención primaria , también un inspector de saneamiento y es permanente.

El municipio posee casa de la cultura donde cuentan con un comité de apoyo y un club de jóvenes llamado “Amigos de la biblioteca”, club de adolescentes de la unidad de salud y jóvenes que conforman la pastoral juvenil.

En el municipio no se han identificado organizaciones que trabajen en la prevención, tratamiento, rehabilitación y reinserción de drogodependencias. La alcaldía no lleva programas que vayan orientados a la formación vocacional o laboral, la unidad de salud en alguna medida desarrolla charlas de prevención de drogas, la comunidad cuenta con una cancha de Football y una Bóveda, cuenta con ríos donde las personas van a recrearse. Hay un grupo de Alcohólicos Anónimos (AA).

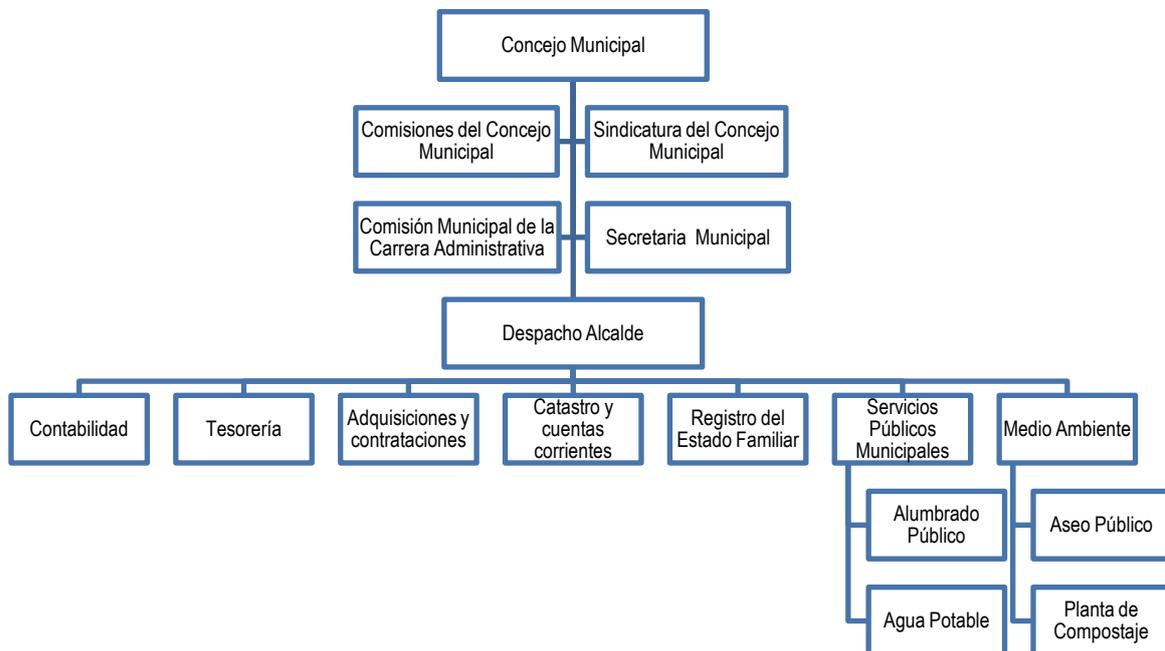
El índice de jóvenes y adultos que consumen drogas (marihuana y crack) es muy bajo, las autoridades locales no tienen control de la venta de bebidas alcohólicas y cigarrillos a menores de edad, el casco urbano tiene dos cantinas legales, no hay billares, no hay prostíbulos, la violencia que más prevalece es la intrafamiliar.

4. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE SAN FRANCISCO LEMPA, CHALATENANGO.

A continuación se presenta el organigrama de la Alcaldía Municipal del Municipio de San Francisco Lempa, el cual está presentado de forma vertical.

¹ Tomado de: SnfcoLempa.com. Recuperado el 3 de abril de 2011, de seguridad gubernamental <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/Chalatenango/snfcolempa.htm>

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA



Fuente: Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

a. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.²

Concejo Municipal.

1. Nombrar de fuera de su seno al secretario municipal.
2. Nombrar al tesorero, directores o jefes de las diferentes dependencias de una terna propuesta por el alcalde.
3. Nombrar las comisiones que fuesen necesarias.
4. Aprobar los planes de desarrollo urbano y rural.
5. Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal.
6. Elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos del municipio.

² Tomado de: Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango.

7. Aprobar los contratos administrativos.
8. Adjudicar la contratación de obras o adquisiciones de bienes muebles sometidos a licitación.
9. Emitir los acuerdos de cooperación con otros municipios.
10. Velar por la buena marcha del gobierno.
11. Conceder permisos o licencias a los miembros del consejo para ausentarse del ejercicio de sus cargos.

Comisiones del Concejo Municipal.

1. Asesorar al Concejo Municipal sobre aspectos propios de cada comisión por la cual fue creada.
2. Dar seguimiento a los planes de trabajo, desarrollo Urbano, turismo, de acción y otros que se ejecuten en la municipalidad.
3. Desarrollar la función de supervisión y control sobre aquellos programas y proyectos desarrollados por el Concejo Municipal, siempre y cuando el Concejo autorice por medio de acuerdo en actuación.
4. Presentar informes al Concejo Municipal de las actividades desarrolladas por las Comisiones, dando a conocer los aspectos relevantes y recomendar soluciones viables.
5. Planificar y organizar equipos de trabajo para la elaboración de estudios que requiera la municipalidad.
6. Desarrollar cualquier función que a juicio del Concejo Municipal sea conveniente desarrollar y sean propias de cada comisión.

Sindicatura Municipal.

1. Representar judicial y extrajudicialmente, los intereses de la Municipalidad de conformidad a las leyes e instrucciones recibidas por el Concejo.

2. Examinar sistemáticamente las cuentas municipales proponiendo al Concejo todas aquellas medidas tendientes a evitar gastos ilegales, indebidos o abusos en el manejo de los recursos.
3. Emitir dictamen razonable y oportuno de todos aquellos asuntos municipales que el Concejo o Alcalde soliciten.
4. Verificar que los contratos que celebre la Municipalidad se ajusten a lo que en materia legal se ha establecido.
5. Analizar y firmar los principales estados financieros que genere la Contabilidad Municipal.
6. Vigilar permanentemente que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el Código Municipal, Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos Municipales.
7. Negociar con terceros en asuntos legales previa autorización y mandato del Concejo Municipal.
8. Emitir opinión sobre los diferentes aspectos relacionados con la gestión financiera municipal.
9. Asesorar, en general al Concejo y Alcalde en asuntos relacionados con la gestión municipal.

Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.

Según la ley de la carrera administrativa esta comisión funciona en base a darles seguimiento a los empleados de las alcaldías, no así a los puestos de confianza; caso contrario con los empleados municipales se les debe de dar seguimiento y velar por sus derechos para que no se les violenten por ningún motivo ya sea personal o partidario.

La alcaldía municipal de San Francisco Lempa posee dicha comisión la cual vela por los empleados públicos de dicha municipalidad.

Secretaría Municipal.

1. Proponer el Plan Anual de Trabajo de Secretaría.
2. Asistir a las sesiones del Concejo para elaborar oportunamente las actas de todos los asuntos tratados (Libro de Actas).
3. Comunicar oportunamente a los Concejales, las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
4. Asistir al Concejo Municipal y al Alcalde en lo relativo a la recepción, trámite y despacho de correspondencia.
5. Auxiliar a las Comisiones que el Concejo Municipal designe a fin de facilitar el trabajo que se les encomienda.
6. Expedir oportunamente y de acuerdo a la ley, certificaciones de puntos de actas tratados y las resoluciones emanadas del Concejo o de cualquier otro documento que mantenga en sus registros, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
7. Registrar de Títulos de propiedad.
8. Dar cuenta al Concejo de todos los asuntos que le hayan sido encomendados por el Alcalde o quien presida el Concejo.
9. Organizar, dirigir y responder por el trabajo administrativo y técnico del personal de Secretaría
10. Llevar organizado y debidamente actualizado el archivo de expedientes y documentos del Concejo.
11. Asumir cualquier otra tarea que le encomiende el Alcalde o Concejo Municipal.

Despacho Alcalde.

1. Ejercer las funciones de gobierno local y administración municipal, dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del Municipio y a las políticas emanadas del Concejo Municipal.
2. Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias que celebre el Concejo Municipal.

3. Convocar cuando las circunstancias lo ameriten a sesión extraordinaria de Concejo.
4. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
5. Presidir los Cabildos Abiertos, Sesiones de Concejo Abiertas, Rendiciones de Cuentas, etc. que lleve a cabo la municipalidad.
6. Participar activamente en el Concejo Departamental de Alcaldes (CDA)
7. Nombrar y remover a funcionarios y empleados cuyo nombramiento no esté reservado al Concejo Municipal.
8. Someter a consideración del Concejo los planes de trabajo, de desarrollo urbano y rural, inversión, proyectos de ordenanza, presupuesto municipal, etc. para estudio, análisis y aprobación.
9. Informar periódicamente al Concejo Municipal y ciudadanía, acerca de la ejecución del presupuesto.
10. Promover las sesiones de Concejo abierto que permitan, mayor transparencia de la gestión municipal, involucrando hasta donde sea posible a los diferentes sectores ciudadanos.
11. Realizar gestiones oportunas para lograr obtener asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos que impulsen el desarrollo del municipio.
12. Supervisar oportuna y adecuadamente la ejecución de proyectos.
13. Celebrar matrimonios.
15. Realizar las demás Responsabilidades que las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos le señalen.

Contabilidad.

1. Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten, para establecer un manejo y control eficiente de los recursos de la municipalidad

2. Coordinar las funciones de los diferentes departamentos involucrados en el control de ingresos y egresos diversos; así como, los aspectos contables orientados a garantizar la razonabilidad de los estados financieros, revelar la información financiera exacta de las cuentas y demás actividades.
3. Administrar y controlar los fondos que por cualquier concepto sean percibidos por la municipalidad.
4. Establecer y aplicar con aprobación del concejo municipal, políticas y normas sobre captación, custodia y erogación de fondos.
5. Asesorar al concejo sobre las inversiones que la municipalidad deba realizar, a fin de administrar eficientemente los recursos financieros.
6. Supervisar y velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos, circulares y toda disposición normativa aplicable al control de las operaciones de ingreso y erogación de fondos establecidas por las instituciones fiscales, hacendarias y de control, que de acuerdo a la ley ejercen funciones de fiscalización sobre las municipalidades.
7. Elaborar y aprobar los informes financieros y efectuar análisis de los gastos reales contra los presupuestados en las cuentas más importantes, con el propósito de realizar proyecciones financieras.
8. Realizar las demás funciones que de acuerdo a los requerimientos del alcalde o concejo le asignen.

Tesorería.

1. Elaborar y ejecutar el Plan de Trabajo de su departamento con enfoque de Auto sostenibilidad.
2. Programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia, concentración y erogación de fondos municipales.
3. Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y concentrarlos en las cuentas bancarias respectivas.
4. Efectuar el pago de salarios al personal y cancelar los compromisos adquiridos por la Municipalidad con base en la documentación debidamente autorizada y documentada.

5. Mantener el registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas, control de fianzas, garantías y otros valores a cargo de la Tesorería.
6. Gestionar, de conformidad a los acuerdos del Concejo Municipal, la apertura ó cierre de cuentas bancarias, por las que se manejen los fondos municipales.
7. Verificar las Compras, la administración y custodia de las especies municipales: carné de minoridad, etc.
8. Efectuar las remesas de los fondos recaudados oportunamente.
9. Supervisar que se registre en los libros exigidos por la ley, las operaciones diarias de recaudación y cancelación de bienes y servicios.
10. Autorizar y firmar todos los documentos de acuerdo a la ley.
11. Velar por que el Libro de Caja, bancos y especies municipales se lleve en forma oportuna y eficiente.
12. Otras actividades solicitadas por su jefe inmediato.

Adquisiciones y Contrataciones.

1. Elaborar con apoyo del Comité de Técnico el Plan de compras anuales de la municipalidad.
2. Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes y servicios.
3. Asegurar la disponibilidad financiera, solicitando la previsión presupuestaria a Contabilidad y Tesorería, previo a dar inicio a todo proceso.
4. Adecuar conjuntamente con la sección o unidad solicitante, las bases de licitación o de concurso de acuerdo a los manuales, guías elaboradas, según el tipo de contratación a realizar.
5. Realizar la recepción y apertura de las ofertas y levantar el acta respectiva.
6. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como de realizar su control y seguimiento, llevando el expediente respectivo de cada uno.

7. Solicitar la asesoría de peritos o técnicos idóneos cuando así lo requieran la naturaleza de la adquisición y contratación.
8. Levantar conjuntamente con la unidad solicitante el acta de recepción total de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios.
9. Llevar el control y la actualización del banco de datos institucionales de oferentes y contratistas.
10. Mantener actualizado el registro de contratistas.
11. Calificar a los potenciales oferentes nacionales y extranjeros, así como revisar y actualizar la calificación al menos una vez al año.
12. Informar al Gerente General y Administrativo de manera periódica de las contrataciones que se realizan.
13. Prestar a la comisión evaluadora de las ofertas la asistencia técnica que requiriesen para el cumplimiento de sus funciones,
14. Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios.
15. Cumplir y hacer cumplir todas las demás responsabilidades establecidas en la Ley de adquisiciones y Contrataciones Institucionales.
16. Realizar otras Responsabilidades inherentes a su cargo.

Catastro y Cuentas Corrientes.

1. Participar en la preparación de estudios para la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por los servicios municipales.
2. Coordinar, supervisar y controlar el trabajo que se realiza en el área.
3. Revisar y validar en el sistema, todas las calificaciones y recalificaciones de empresas e inmuebles.
4. Revisar y dar visto bueno a la programación semanal de inspecciones a empresas e inmuebles para la actualización de la base de contribuyentes.
5. Autorizar las notificaciones a las empresas por los tributos que les han asignado.

6. Atender las consultas que efectúen los contribuyentes o usuarios que no puedan ser evacuadas por los responsables de inmuebles y empresas.
7. Aplicar las sanciones correspondientes a los contribuyentes que contravengan las normas tributarias.
8. Revisar y dar el visto bueno al informe mensual presentado por el responsable de empresas, respecto a los contribuyentes que omitieron la presentación de sus declaraciones.
9. Capacitar al personal de la sección de catastro para la correcta aplicación de la normativa legal en las operaciones que se realicen.
10. Actualizar en el Sistema Informático las modificaciones realizadas a las Ordenanzas de Tasas.
11. Coordinar mensualmente con el Encargado de Cuentas Corrientes lo relativo a las calificaciones, recalificaciones y cierres efectuados, a fin de establecer o modificar la cuenta respectiva.
12. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada y que corresponda a la naturaleza del puesto.

Registro del Estado Familiar.

1. Elaborar y ejecutar el Plan de Trabajo de su departamento con enfoque de Auto-sostenibilidad.
2. Inscribir marginaciones actas de matrimonio, legitimaciones y reconocimiento y marginar las partidas correspondientes.
3. Proporcionar información sobre registros, documentos y sobre los derechos y obligaciones a personas interesadas en contraer matrimonio.
4. Elaborar acta prematrimonial, auto de señalamiento de fecha para contraer matrimonio, régimen patrimonial y acta de matrimonio
5. Inscribir en el Libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la Ley (Arts. 14 y 15 del Código de Familia).

7. Inscribir resoluciones en el libro correspondiente, las resoluciones de unión matrimonial, dadas en legal forma por el Juez de Familia (Arts. 46, 119 y 120 del Código de Familia)
8. Facilitar información sobre rectificaciones de Partidas cuando el empleado haya cometido errores.
9. Garantizar la confidencialidad del Registro del Estado Familiar.
10. Velar por el buen uso y funcionamiento del equipo.
11. Colaborar con tareas inherentes al cargo de registrador del estado familiar

Servicios Públicos Municipales.

1. Elaborar y ejecutar conjuntamente con los Encargados de los Servicios Públicos, el Plan de Trabajo de la Gerencia, con un enfoque de Auto-sostenibilidad.
2. Proponer políticas, normas y procedimientos de los diferentes servicios públicos que presta la municipalidad.
3. Promover y coordinar programas de optimización de servicios públicos de las Unidades bajo su responsabilidad.
4. Establecer objetivos e indicadores de gestión de las Unidades bajo su responsabilidad para controlar y evaluar resultados.
5. Liderar el trabajo y las actividades administrativas y técnicas de las Unidades bajo su responsabilidad para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.
6. Programar, supervisar, monitorear los Planes de trabajo de las Unidades bajo su responsabilidad.
7. Asumir cualquier otra tarea que le sea asignada por el Jefe Inmediato.

Medio Ambiente.

1. Formular el plan Ambiental Municipal de acuerdo a los lineamientos y necesidades de protección ambiental que existan en el municipio y estén regidas por la ley de Medio Ambiente, el código municipal, código de salud, así como por leyes y ordenanzas existentes
2. Evaluar permanentemente los planes, programas y acciones ambientales que se realicen dentro del municipio
3. Identificar y proporcionar soluciones a los problemas ambientales del municipio en cuanto al deterioro de los recursos naturales y problemas de contaminación y calidad de servicios
4. Elaborar y mantener un mapeo institucional a nivel local
5. Mantener un control adecuado de las acciones ambientales que se estén desarrollando a nivel local y departamental Operación, Monitoreo y evaluación del Sistema de Información Ambiental (SIA)
6. Supervisar el cumplimiento de las recomendaciones realizadas en urbanizaciones, colonias, lotificaciones, obras y proyectos e informar oportunamente al concejo municipal, cualquier situación que ponga en riesgo los recursos naturales.
7. Proporcionar al concejo municipal las necesidades de recursos económicos cuando se desarrollen planes, programas o acciones ambientales dentro del municipio.
8. Recibir, analizar y recomendar en coordinación con el departamento de planificación y desarrollo urbano, las solicitudes de permisos ambientales de urbanizaciones, colonias, lotificaciones, proyectos, poda y tala de árboles.
9. Asignar las actividades al personal bajo su responsabilidad y velar por el cumplimiento de los objetivos asignados
10. Elaborar informes solicitados para las instancias correspondientes relacionadas con el ambiente.

5. FILOSOFÍA.

a. MISIÓN Y VISIÓN.³

MISION.

Ser una institución de servicio público, eficaz, eficiente y con capacidad de respuesta oportuna para suplir las necesidades básicas de la población, siendo respetuosa de las leyes de la República, leyes divinas y la persona humana con equidad de género, con capacidad de liderazgo para articular acciones en pro del municipio.

VISION.

Ser un municipio modelo en el desarrollo local integral, con componente de género, en armonía con el medio ambiente y con la capacidad de sostenibilidad en el tiempo, articulado desde el gobierno local a sus actores del municipio hasta el gobierno central, con principios fundados en las leyes, morales y espirituales, con una población orgullosa por su identidad francolempina.

6. MARCO LEGAL.

Un aspecto importante a tomar en cuenta de las alcaldías municipales es el marco legal que las regula, es decir, el conjunto de leyes aprobadas vigentes que han sido creadas con el fin de delimitar diversas áreas de su funcionamiento.

Ahora bien, entre las leyes que regulan las municipalidades podemos mencionar:

a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR⁴.

Entre los artículos que hacen referencia a las municipalidades se mencionan los siguientes:

³ Tomado de: Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango.

⁴ Decreto Constitucional N° 38 de fecha 15 de Diciembre de 1983.

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Consejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

1º Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2º Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6º Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 205.- Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser probados por el Consejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

b. CÓDIGO MUNICIPAL⁵.

En la década de los 80's se crearon nuevas leyes que transformaron el régimen político, permaneciendo el espíritu municipal establecido en el período anterior; pero fue hasta el 01 de marzo de 1986 que se aprobó el Código Municipal, en el cual se declara la autonomía municipal en el nuevo concepto de municipio, en relación con la constitución de la participación democrática.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art. 2.- El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con

⁵ Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de Enero de 1986.

las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.

c. LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)⁶.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, funciona como una entidad autónoma de derecho público, especializada en el campo de la administración municipal y su objeto básico, proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación; con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones”.

Art. 1.- Se crea el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

El instituto tendrá personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios; también tendrá patrimonio propio y gozará de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios, lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente se corresponden.

Art. 2.- El Instituto tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador y podrá establecer sucursales, agencias y demás dependencias en los lugares que crea convenientes dentro del territorio nacional.

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

En ella también se determina quiénes serán los Organismos Directivos y Administrativos.

⁶ Decreto Legislativo N° 65 de fecha 23 de Noviembre de 1990.

Art. 11. La administración del Instituto estará a cargo de un Consejo Directivo y la Administración a cargo de un Gerente General, quien será asesorado por una Comisión Técnica.

Art. 12. Menciona que el consejo directivo estará a integrado por cuatro Directores Propietarios y sus Suplentes nombrados por el Gobierno Central y cuatro Directores Propietarios y sus Suplentes electos por los alcaldes y alcaldesas municipales o sus respectivos concejales, que asistan en su representación en el proceso de elección por cada una de las regiones: Central, Occidental, Paracentral y Oriental quienes ejercerán sus funciones por tres años.

d. LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO⁷

Art. 2. Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

e. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL⁸.

La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

f. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA⁹.

La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración pública para el cumplimiento

⁷ Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de Noviembre de 1995.

⁸ Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de Octubre de 1991.

⁹ Decreto Legislativo N° 868 de fecha 05 de Abril de 2000.

de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta ley.

La ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública es una herramienta que le sirve a las municipalidades para realizar las obras y servicios en las comunidades.

g. LEY DE CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR¹⁰.

Es una asociación gremial de derecho privado y utilidad pública, sin fines de lucro ni partidistas que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica.

h. LEY DE FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (FODES)¹¹.

La presente Ley busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

El FODES es un fondo creado por mandato Constitucional, para la inversión en proyectos que benefician el desarrollo de los municipios, así como para sufragar algunos gastos de funcionamiento de la entidad municipal.

B. ANTECEDENTES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.¹²

La demanda por servicios urbanos sobrepasa la capacidad financiera de la mayoría de las ciudades del mundo. Para hacerle frente a este problema, muchos gobiernos municipales utilizan exitosamente el impuesto a la propiedad junto con otros instrumentos administrativos a fin de recaudar esos fondos tan necesarios. Actualmente El Salvador es el único país centroamericano que no impone una tributación sobre suelo y propiedad. Sin embargo, funcionarios públicos, expertos académicos y líderes empresariales del país han comenzado a discutir sobre la necesidad de establecer un sistema fiscal sobre la propiedad inmobiliaria, y las estrategias para su ejecución.

¹⁰ Decreto Legislativo N° 76 de fecha 18 de Diciembre de 1991.

¹¹ Decreto Legislativo N° 35 de fecha 25 de Marzo de 1998.

¹² Tomado de lincolinst.edu. Recuperado el 20 de julio de 2011, de antecedentes de la recaudación tributaria. http://www.lincolinst.edu/pubs/358_Tributaci%C3%B3n-municipal-en-San-Salvador-

El sistema de tributación de El Salvador está caracterizado por la falta de equidad y una cantidad mínima de impuestos recaudados, lo cual afecta el nivel de inversiones públicas. Décadas de guerra civil y caos económico han dejado al país sin una tradición establecida de administración ni control fiscal. Los primeros cambios al sistema de tributación comenzaron a ponerse en práctica en 1993, cuando tanto el antiguo impuesto patrimonial sobre la propiedad personal y de la empresa (incluso sobre bienes inmuebles), como el impuesto sobre las ventas del 5 % fueron abolidos y sustituidos por un impuesto sobre las ventas del 13 por ciento. La recaudación de estos impuestos y de un impuesto sobre la renta corre a cargo del gobierno central.

El único impuesto municipal que existe es un tributo arcaico y complejo basado en actividades comerciales, industriales, financieras y de servicios. Debido a su limitada capacidad para aumentar sus ingresos, los municipios no tienen muchas oportunidades de obtener préstamos de bancos nacionales, y ninguna posibilidad de conseguirlos de instituciones financieras internacionales. Entre otros factores que contribuyen a debilitar la base financiera de los gobiernos municipales se cuentan las deficiencias administrativas, los problemas catastrales y las limitaciones del marco legal. Dado que la zona metropolitana de San Salvador abarca una gran área de este pequeño país, la tributación municipal y otros programas de planificación fiscal puestos en práctica allí tienen repercusiones significativas en todo el país.

En 1998, el Concejo Municipal de San Salvador propuso aumentar los impuestos a la actividad comercial, lo cual provocó protestas inmediatas por parte de representantes empresariales y funcionarios municipales. Los líderes de negocios denunciaron al programa tributario propuesto como un generador de costos adicionales que los forzaría a subir los precios de artículos de consumo y servicios, y posiblemente llevaría a un crecimiento de la inflación; como alternativa, demandaron incentivos para nuevos proyectos de desarrollo a cambio de modificaciones del sistema tributario. El Concejo Municipal defendió su propuesta, precisando que la estructura tributaria actual se caracterizaba por una seria falta de equidad porque castigaba a los negocios pequeños al mismo tiempo que ofrecía ventajas a los grandes.

El Concejo Municipal de San Salvador y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador formaron una comisión mixta para que investigara los complejos asuntos involucrados en la

reforma fiscal propuesta y las precondiciones que la misma precisaría, tales como actualizaciones catastrales, marco legal y capacitación técnica. Si bien la discusión no estuvo centrada en los mecanismos concretos para llevar a cabo una tributación de suelo y propiedad, fue muy significativo que estos importantes grupos de interés coincidieran sobre la necesidad de imponer un tributo inmobiliario en el futuro.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.

a. OBJETIVO Y META DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.¹³

La meta del actual Gobierno de El Salvador es que la recaudación tributaria llegue a equivaler a un 17% del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, esto requerirá ajustes fiscales.

Actualmente, la relación entre ingresos por impuestos y la producción total del país, que se denomina carga tributaria, es del 14.1%.

Así mismo, el objetivo del gobierno es aumentar la recaudación tributaria con la que se espera lograr cifras sostenibles para el país.

De la misma forma, el objetivo de la recaudación tributaria es el mismo para toda municipalidad, ya que lo que se busca es recaudar cada vez más impuestos, los cuales serán los que ayudaran al sostenimiento de la municipalidad sin tener que incurrir en préstamos.

b. CLASES DE TRIBUTOS.

Según el Código Tributario de La República de El Salvador¹⁴ se considera la siguiente clasificación de los tributos.

Artículo 12.- Los tributos se clasifican en: impuestos, tasas y contribuciones especiales.

¹³ Tomado de estrategiaynegocio.net. Recuperado el 19 de julio de 2011, de recaudación tributaria, <http://estrategiaynegocios.net/ca/Default.aspx?option=19047>

¹⁴ Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de diciembre de 2000.

Impuesto.

Artículo 13.- Impuesto es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo.

Tasa.

Artículo 14.- Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente.

No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al Estado.

Contribución Especial.

Artículo 15.- Contribución especial es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de las obras o las actividades que constituyan el presupuesto de la obligación.

2. ETAPAS DE LA RECAUDACIÓN¹⁵.

Dentro de la alcaldía de San Francisco Lempa el contribuyente lleva un auto control de su deuda tributaria, ya que son ellos los que saben cuantas cuotas deben.

Pero, para el caso de la alcaldía las etapas de la recaudación son como sigue:

1. Verifican que tienen deuda al final del año con el cierre.
2. Luego verifican quienes son los deudores y mandan una nota acordándoles que existe una deuda.
3. Luego de pasar un tiempo prudencial y si el contribuyente no atiende el llamado se vuelve a convocar de forma más formal.
4. Después de el último llamado si el contribuyente tampoco atiende el llamado se manda una nota definitiva y con convocatoria de parte del alcalde anunciándole que ya es ultimátum para acercarse llegar a un arreglo de pago

¹⁵ Tomado de: Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa; departamento de Chalatenango.

3. ORGANISMO EJECUTOR.¹⁶

En la alcaldía de San Francisco Lempa el organismo encargado de la recaudación tributaria es el Tesorero, ya que esta es su función principal dentro de la comuna, la recaudación de los impuestos de todos los contribuyentes.

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS MUNICIPALES.

A continuación se muestran unos conceptos que permitirá hacerse una idea mucho más precisa de qué es un plan estratégico.

1. CONCEPTOS.

a. PLAN.

Hay diferentes conceptos de qué es un plan, pero un concepto sencillo y fácil de aprender es el siguiente:

Un plan suele referirse a un programa o procedimiento para conseguir un determinado objetivo.¹⁷

b. PLANEACIÓN.

Entonces, una definición de planeación es la que dice que consiste en: "Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización."¹⁸

c. ESTRATEGIAS.

Una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Tomado de: wikipedia.org. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de concepto de plan. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_%28desambiguaci%C3%B3n%29

¹⁸ Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna. (México: Editorial Limusa, 1992). p.243.

ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes¹⁹.

d. TRIBUTOS MUNICIPALES.

Entonces, los tributos municipales son definidos en el artículo 3 de la ley general tributaria municipal de la manera siguiente: “Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales”²⁰

e. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.

Un concepto sencillo que resume muy bien lo que es la recaudación fiscal es el siguiente: “es aquel que se aplica al acto que realiza un organismo, normalmente el Estado o el gobierno, con el objetivo de juntar capital para poder invertirlo y usarlo en diferentes actividades propias de su carácter. La recaudación fiscal es hoy en día un elemento central para todos los gobiernos ya que esos no son más que los fondos que podrá manejar el gobierno y que deberá asignar a diferentes espacios tales como administración pública, educación, salud, medio ambiente, trabajo, comunicación, etc.”²¹

2. ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

a. DEFINICIÓN.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo²².

¹⁹ Daniel Martínez Pedrós, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral. (España, Editorial Díaz de Santo, 2005), p.6.

²⁰ Ley General Tributaria Municipal, (EL Salvador: Imprenta Nacional 1999). P.2.

²¹ Tomado de definicionabc.com. Recuperado el 23 de julio de 2011, de recaudación tributaria, <http://www.definicionabc.com/economia/recaudacion-fiscal.php>

²² Tomado de: definicion.de. Recuperado el 11 de junio de 2011, de planeación estratégica, <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

Entonces, se afirma que la planeación estratégica es muy importante, ya que es la que se encarga de desarrollar los planes que la administración elabora con el fin de acortar los tiempos en la consecución de los objetivos.

b. IMPORTANCIA.

En primer lugar, se puede decir que la planeación estratégica es muy importante ya que es en base a ella que la organización fija planes para la mejor ejecución de los objetivos. En la actualidad muchas organizaciones (llámense estas públicas o privadas, lucrativas o sin fines de lucro) se están dando cuenta de la importancia de la planeación estratégica.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio²³.

Es por ello que, con una buena planeación estratégica se pueden dar respuestas a preguntas como: ¿en qué negocio estamos y cuál deberíamos de ser? y ¿Quiénes son nuestros clientes?

En otras palabras, una buena planeación estratégica ayuda a que se pueda capitalizar la energía de los miembros de la organización a situaciones de suma importancia.

c. PASOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Hay una serie de pasos o etapas para poder elaborar un muy buen plan estratégico, para poder realizar de una mejor manera los objetivos de la organización, de los cuales se detallan a continuación:

Etapa 1: Análisis de la situación.

²³ Tomado de : monografías.com, Recuperado el 11 de junio de 2011, de planeación estratégica, <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

d. FINALIDAD.

Cómo ya se mencionó, la planeación estratégica es muy importante y además tiene la siguiente finalidad: "La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna"²⁴.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Ahora bien, el entorno es el conjunto de elementos externos a la empresa que interrelacionan con ella, en base a ello se definen los siguientes literales.

a. MACROAMBIENTE EXTERNO.

En este apartado se encuentran aquellas condiciones que para la empresa (u organización) se escapan de su control y que son difícilmente modificables por cualquier elemento del mercado, como por ejemplo: el entorno natural (donde están las condiciones climatológicas), demográficas (gustos y características de la población), económico (inflación, desempleo), tecnológico (avances en la tecnología), cultural (regulan el comportamiento de la población como lo son las costumbres, creencias, etc.) y político (en cuanto a la legislación).

b. MICROAMBIENTE EXTERNO.

Cabe mencionar, que este ambiente está formado por factores más cercano a la relación de intercambio.

Está constituido por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Los gerentes de las empresas deben establecer relaciones con estos grupos

²⁴ Tomado de: monografias.com. Recuperado el 11 de junio de 2011, de finalidad de los planes estratégicos, <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>.

externos que, como generalmente se consideran como fuerzas incontrolables, pueden ser influidas más fácilmente que los factores del Macroambiente.²⁵

Se integran a este ambiente los proveedores (ya que la organización no son autosuficientes y necesitan de estos agentes para proveer de materiales o insumos para el funcionamiento de la organización), intermediarios (ya que la empresa en muchos casos no pueden hacer una distribución de sus productos y es allí donde entran los intermediarios), clientes (que son a las personas que consumirán el producto o servicio final y además son el factor más importante) y la competencia (ya que con ella es que nuestra organización fijará objetivos para que la competencia no nos robe nuestro mercado).

c. AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

Este ambiente es muy importante porque influye en la manera en que la organización emplea sus capacidades para llegar a sus metas y lograr un desempeño de alto nivel.

En otras palabras, el ambiente interno se refiere a factores que están dentro de la organización y constituyen lo que puede llamarse la personalidad de la organización. Si la organización posee una fuerte “personalidad” puede servir de motivación y pudiera debilitar las dificultades que pudiera encontrar en el medio externo, pero también hay una contra en este ambiente, ya que al tener una fuerte personalidad esta se puede ver en que la organización se pueda ver limitada en su desempeño total.

Entre los factores que constituyen el ambiente interno la cultura de la organización, los incentivos y las recompensas relacionadas con el buen desempeño, el clima institucional, la historia y las tradiciones de la organización, el liderazgo y estilos de administración, misión, visión.²⁶

4. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Para comenzar con este apartado, se define primeramente que es fortalezas y debilidades. Fortaleza: se denomina fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de sus objetivos. Por otra parte, debilidades o

²⁵ Esteban Águeda, Introducción al Marketing. (España, Editorial Ariel, 2002), p.37.

²⁶ Douglas Horton. Evaluación del Desarrollo de Capacidades. (Colombia, Editorial CIAT, 2008), p.26.

puntos débiles son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

Por otra parte, las fortalezas y debilidades en una organización, son de carácter interno (las que posee las organizaciones), en otras palabras; son los puntos fuertes y débiles de la organización. Entre las fortalezas en una organización se puede mencionar: personal con experiencia, tecnología de punta, imagen, alianzas con otras organizaciones, etc. Y entre las amenazas debilidades están: poco presupuesto, imagen débil, empleados mal capacitado, mal clima organizacional, poca o nula toma de decisiones, poca planificación, entre otras.

5. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Se puede definir las amenazas como las acciones potenciales del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización. Mientras tanto, las oportunidades son acciones futuras que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización sin son detectadas a tiempo y aprovecharlas oportunamente.

Estas son de carácter externo, o sea que están fuera de la organización, es por ellos que todo el contexto de una organización debe de ser visualizado de forma constante para así poder anticiparte a las posibles amenazas y oportunidades que el ambiente presenta, es por ello que se deben visualizarlas de una manera anticipada para que la organización pueda dar una respuesta positiva a eficiente a tales circunstancias.

6. ANÁLISIS FODA.

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y La metas de la organización.

El FODA permite igualmente hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.

El FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas). Identificados estos elementos externos e internos, luego de un análisis de confiabilidad se puede establecer unas líneas gruesas de carácter estratégico para la institución.

Ahora bien, antes de iniciar el análisis de estos elementos, es importante para la organización publica definir su posicionamiento estratégico de cara al diseño del plan estratégico de gestión, es decir, cual debería ser la posición a adoptar tomando en consideración, la misión, la visión, los objetivos ante los retos que habrá de asumir la institución en el futuro.

En función de esos resultados la organización deberá definir si su posicionamiento estratégico será más proactivo o tendrá carácter más defensivo, lo cual plantea la siguiente reflexión: cuando los resultados del FODA reflejen mayores fortalezas y oportunidades, la institución puede asumir una posición proactiva, marcando pauta, abriendo caminos; en el caso contrario si los resultados del FODA reflejan debilidades muy importantes y amenazas muy significativas con relación a sus oportunidades, evidentemente el posicionamiento estratégico que deberá adoptar la institución será de bajo perfil, menos proactivo, implicando con ello la necesidad de generar o consolidar alianzas con otras instituciones para acumular fuerza y contar con una mejor posición de cara al futuro.²⁷

7. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.

Toda organización (sea esta lucrativa o sin fines de lucro) diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

²⁷ Adalberto Zambrano Barrios, planificación estratégica presupuesto y control de la gestión pública. (Caracas : Universidad Católica Andrés Bello, 2006), p84-92

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la

formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.²⁸

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir²⁹.

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

²⁸ Donnelly Gibson Ivancevich. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. (México, Editorial Mc Graw Hill, 1997), pág. 153.

²⁹ Tomado de: definición.de. Recuperado el 23 de julio de 2011, de planes operativos, <http://definicion.de/plan-operativo/>

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico.

Además, se puede mencionar tres claras diferencias entre los planes estratégicos con los planes operativos, que son las siguientes:

El horizonte de tiempo: ya que los planes estratégicos en general, pueden contemplar varios años; mientras que los operativos el plazo considerado suele ser de un año.

El alcance: los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades en una organización; mientras que los planes operativos tienen un alcance mucho más estrecho y limitado.

El grado de detalle: en cuanto a los planes estratégicos, las metas que se fijan son de carácter global porque es necesario que todo el personal de la organización piensen en el total de las operaciones de la misma; mientras que los planes operativos (ya que son derivados de los planes estratégicos) se establecen con mayor detalle (las metas), un ejemplo claro de esto sería: que si en el plan estratégico se tiene de meta entregar paquetes de información, la meta de el plan operativo sería mover tantos paquetes de información por hora, en otras palabras declarar una meta mucho más precisa que se llevará a cado en el departamento.

D. PROYECTOS SOCIALES³⁰.

1. CONCEPTO DE PROYECTO.

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. La gestión de proyectos es la aplicación de

³⁰ Tomado de: wikipedia.org. Recuperado el 11 de agosto de 2011, de concepto de proyecto, <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>

conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.

Un proyecto es reunir varias ideas para llevarlas a cabo, es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles.

2. TIPOS DE PROYECTOS.

Un proyecto también es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Existen múltiples clasificaciones de los proyectos, una de ellas los considera como productivos y públicos.

Proyecto productivo: Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos.

Proyecto público o social: Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

3. ETAPAS DE UN PROYECTO.

El ciclo de vida de un proyecto ya sea este social o productivo, consta de 4 etapas que se mencionan a continuación:

La idea de proyecto: Que consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:

Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.

Porque existen potencialidades o recursos sub-aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.

Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

Diseño: Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.

Ejecución: Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

Evaluación: Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO LEMPA.

A. INVESTIGACION DE CAMPO.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida un Plan Estratégico para la Recuperación de los Tributos Municipales ayudará al Financiamiento de Proyectos Sociales en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, Departamento de Chalatenango?

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Realizar esta investigación es importante ya que permitirá detectar los factores que afectan la recaudación tributaria en el Municipio de San Francisco Lempa Departamento de Chalatenango, con el propósito de diseñar un plan estratégico que se convierta en un instrumento que le ayude a la Alcaldía de dicho Municipio la generación de mayores ingresos para ser destinados a proyectos sociales que beneficien a todos sus habitantes.

3. ORIGINALIDAD Y FACTIBILIDAD.

La investigación se considera original ya que en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa nunca se ha elaborado un estudio con el propósito de dar solución a la problemática de morosidad de los tributos municipales lo que ha logrado el interés de los involucrados por lo cual en el proceso de investigación se contó con el respaldo y colaboración total tanto de las autoridades de la Alcaldía como de los usuarios de los servicios que esta brinda, además se contó con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa con el propósito de identificar los factores que influyen en la recaudación tributaria.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Estudiar los procedimientos de cobro de la Alcaldía para visualizar la efectividad o deficiencia de los mismos con respecto a la recuperación de las cuentas morosas.
- b. Determinar los factores principales por los que los contribuyentes no pagan oportunamente sus impuestos y tasas municipales.
- c. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, para determinar las fortalezas o debilidades que están influyendo en el funcionamiento de la misma.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación para ser considerada objetiva debe estructurarse en base a un método específico que sirva de guía durante la investigación, es por ello que se procede a detallar el método empleado en esta investigación.

1. MÉTODO CIENTÍFICO.

El proceso de investigación fue estructurado en base al método científico, por lo cual se procedió como primer paso al planteamiento del problema de investigación para posteriormente formular hipótesis que luego fueron sometidas a comprobación con la ayuda de diversos métodos e instrumentos que serán detallados más adelante en este capítulo.

2. MÉTODOS AUXILIARES AL MÉTODO CIENTÍFICO.

La investigación fue diseñada en base al método científico y contó con el apoyo de otros métodos complementarios que permitieron un mejor análisis e interpretación del fenómeno estudiado, estos métodos son detallados a continuación:

a. MÉTODO DEDUCTIVO.

b.

Se empleó dicho método, ya que proporciona un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar, permitiendo de esa manera la adquisición, organización y ampliación del conocimiento.

3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Durante el desarrollo de la investigación se recopiló una gran variedad de información valiéndose de dos fuentes principales como lo son: las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

a. FUENTES PRIMARIAS.

Para la obtención de información original o de primera mano referente a la Alcaldía municipal de San Francisco Lempa se utilizaron diversas técnicas e instrumentos estadísticos entre los que destacan: la observación directa, la encuesta y la entrevista. Cada una de ellas diseñada para ser aplicadas a una muestra específica.

b. FUENTES SECUNDARIAS.

La información secundaria o histórica se obtuvo a través de la consulta de una diversidad de documentos relacionados con el tema de estudio, tales como libros, trabajos de investigación, revistas, leyes, reglamentos, documentos digitales, manuales y boletines.

4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Cabe señalar que dentro de las técnicas que se utilizaron para la obtención de información están: la observación directa, la encuesta y la entrevista.

a. LA OBSERVACIÓN DIRECTA.

Como una técnica fundamental del proceso investigativo se utilizó la observación directa, con la cual se obtuvo una idea más precisa de la problemática en estudio, ya que permitió una interacción directa con los diversos factores que la afectan. Para la aplicación de esta técnica se

recurrió a un instrumento que permitió estructurar, ordenar y evidenciar de mejor manera los hechos observados, el cuál fue: la fotografía (Anexo 1).

b. LA ENCUESTA.

Del mismo modo, otra técnica aplicada para la recolección de datos fue la encuesta, para lo cual se procedió a realizar un muestreo por estratos, es decir, el universo fue separado en estratos de los cuales, y mediante formulas estadísticas, se obtuvieron muestras de cada uno de ellos. En el empleo de esta técnica se utilizó el instrumento del cuestionario, diseñando dos distintos, uno para ser dirigido a los contribuyentes (Anexo 2) y otro para ser dirigido a los empleados que laboran en la alcaldía de San Francisco Lempa (Anexo 3). Todo ello con el propósito de recabar y obtener información relacionada a los tributos que percibe la municipalidad (tasas e impuestos) y darnos cuenta si la población conoce a ciencia cierta el trato que se le da a dichos tributos, además conocer qué porcentaje de la muestra seleccionada conoce la problemática de morosidad de los contribuyentes de dicho municipio.

c. LA ENTREVISTA.

Para la entrevista se procedió a realizar una guía de preguntas relacionadas a los tributos municipales (en cuanto a conocer el porcentaje de morosidad, si dan algún tipo de facilidad para recuperar cuentas atrasadas, entre otras), dirigida al Alcalde y su Concejo Municipal (Anexo 4)

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

a. DESCRIPTIVO.

Se utilizaron estudios descriptivos sobre aspectos de los pobladores del Municipio de San Francisco Lempa en el Departamento de Chalatenango, haciendo énfasis en su número de habitantes, nivel educativo, nivel de ingresos, ocupación, edad, género, estilo de vida y problemas a los que se enfrentan.

b. CORRELACIONALES.

Primero, se realizó un estudio correlacional sobre la vinculación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda la Alcaldía con el pago de los tributos municipales.

Se llevó a cabo un estudio correlacional sobre la relación que tienen los métodos que se emplean para cobrar los tributos municipales con el nivel de mora tributaria de la Alcaldía.

Por último, se utilizó un estudio para demostrar la relación existente entre los aspectos económicos, culturales y de seguridad con el nivel de mora tributaria.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**a. NO EXPERIMENTAL.**

Un método de esta investigación es el no experimental ya que lo único que se hizo es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

7. ORIGINALIDAD Y FACTIBILIDAD.

La investigación se considera original ya que en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa nunca se ha elaborado un estudio con el propósito de dar solución a la problemática de morosidad de los tributos municipales por lo que en el proceso de investigación se contó con el respaldo y colaboración total tanto de las autoridades de la Alcaldía como de los usuarios de los servicios que esta brinda, además se contó con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo está constituido por los habitantes del municipio de San Francisco Lempa mayores de 18 años los cuales suman 935 personas según censo de fecha agosto de 2010, dato proporcionado por la unidad de salud del municipio de San Francisco Lempa.

9. DETERMINACIÓN DE MUESTRAS.

a. EMPLEADOS.

Ya que la Alcaldía de San Francisco Lempa no cuenta con muchos trabajadores, se tomó a bien conocer la opinión de 5 empleados de dicha alcaldía; por tal motivo no se tuvo que recurrir a ninguna fórmula matemática para poder delimitar el número de trabajadores a encuestar, y fueron ellos los que nos brindaron su punto de vista a dicha problemática.

Cabe mencionar, que aparte de los empleados, también se entrevistó al Alcalde de ese municipio

b. CONTRIBUYENTES.

Para poder determinar el número exacto de contribuyentes a encuestar se pudo determinar gracias a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{(E)^2 (N - 1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

E = Error

Q = Probabilidad de Rechazo

P = Probabilidad de Éxito

Z = Valor del área bajo la curva normal

Datos:

n =?

N = 935

E = 0.10

P = 0.50

Z = 1.64

Sustituyendo todos los datos en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.50) (0.50) (935)}{(0.10)^2 (935 - 1) + (1.64)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(2.6896) (0.25) (935)}{(0.01) (934) + (2.6896) (0.25)}$$

$$n = \frac{628.694}{9.34 + 0.6724}$$

$$n = \frac{628.694}{10.0124}$$

n = 63 CONTRIBUYENTES

10. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

La información obtenida de los cuestionarios, tanto de los empleados como de los contribuyentes del municipio de San Francisco Lempa; es la que servirá de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA.

Ahora bien, en este apartado se procede a describir la situación actual de la Alcaldía de San Francisco Lempa, donde se detalla cada fenómeno encontrado con los cuales se dará una propuesta a dicha problemática.

1. PERFIL DE LOS CONTRIBUYENTES.

Una de las variables más importantes en la investigación son los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, por lo tanto se procedió a elaborar un perfil de dichos contribuyentes con el propósito de determinar las características que poseen y de esta manera hacer un mejor análisis de su comportamiento con relación a los tributos municipales.

PERFIL DEL CONTRIBUYENTE		
1. Perfil Demográfico		
Sexo	60% mujeres, 40% hombre	(Pregunta 1, Cuadro 1)
Edad	41 % mayores de 46 años	(Pregunta 2, Cuadro 2)
Ingresos	41% menos de 200 dólares	(Pregunta 6, Cuadro 6)
Estado Civil	48% casados	(Pregunta 5, Cuadro 5)
Nivel de educación	32% básica o menos	(Pregunta 3, Cuadro 3)
Ocupaciones	29% trabajo informal	(Pregunta 4, Cuadro 4)
2. Perfil Comportamiento		
Inversión de los tributos	32% en proyectos de Agua potable	(pregunta 16, cuadro 22)
Satisfacción del servicio	48% el servicio es malo	(pregunta 5, cuadro 11)
Frecuencia de pago de tributos	46% pago mensual	(pregunta 2, cuadro 8)

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

En la tabla anterior se muestra el perfil de los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, El cual está constituido mayoritariamente por mujeres, pues es común en el municipio que sean ellas las que estén al frente de sus familias, además, la mayoría de los contribuyentes son personas con edades avanzadas producto de la migración de los jóvenes del pueblo hacia San Salvador o al exterior.

Por otra parte, los contribuyentes poseen un nivel educativo básico o inferior desempeñándose en labores agrícolas u otras dentro de los sectores informales cuyos ingresos varían siendo la mayoría menores de \$200.00. Estos ingresos son apenas suficientes para cubrir sus necesidades básicas.

2. EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA.

Otra variable importante que repercute en la mora tributaria que posee la Alcaldía de San Francisco Lempa, es el desempeño de los empleados, específicamente el relacionado con los contribuyentes, ya que debido a que la Alcaldía no cuenta con los recursos necesarios no le proporciona capacitaciones sobre Servicio al cliente (pregunta 6 cuadro 10 encuesta a

empleados), esto repercute en un trato deficiente para con los contribuyentes (pregunta 5, cuadro 11, encuesta a contribuyentes), por lo que la mayoría de los contribuyentes se quejan del trato que reciben por parte del personal. Por otra parte, el 60% de los empleados de la Alcaldía tienen más de 5 años de laborar dentro de la misma (pregunta 1 cuadro 5, cuestionario de empleados), lo que significa que los empleados cuentan con suficiente experiencia en sus puestos de trabajo, esto trae ventajas y desventajas porque por una parte el empleado al tener experiencia se desenvuelve bien en sus labores pero por la otra éstos al sentirse seguros de sus puestos de trabajo, se les olvida lo importante que es el cliente y no los tratan con la calidad que éstos se merecen trayendo como consecuencia el descontento de la población y aumentando la mora tributaria de la Alcaldía.

3. SERVICIOS QUE SE BRINDAN.

Actualmente, la Alcaldía de San Francisco Lempa provee de los siguientes servicios a la población: Servicio de agua potable, el alumbrado público, el tren de aseo, emisión de partidas (ya sea de nacimiento, de defunción, de matrimonio, entre otras), Estados de cuenta, recepción de pagos de tasas e impuestos municipales.

4. TASAS Y TRIBUTOS QUE SE COBRAN.

Actualmente, en la Alcaldía de San Francisco Lempa el cobro que se les hace a los contribuyentes es en concepto de Tasas, ya que el Alcalde del Municipio en estudio mencionó que no cobran impuestos sino solo tasas municipales.

También, las tasas que se cobran en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa son las que a continuación se citan: Servicio de agua potable, servicio de alumbrado público, servicio de tren de aseo, emisión de partidas ya sea de matrimonio, de nacimiento como de defunción, pago de recibos de agua y pavimentación.

A continuación se presenta las tarifas que se cobran en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa en dos rubros el comercio y los contribuyentes.

- TARIFAS DE CONTRIBUYENTES.

SERVICIO	TARIFA
AGUA	\$ 4.70
ASEO	\$ 0.01
PAVIMENTO	\$ 0.02
DESECHOS SOLIDOS	\$ 0.01
ALUMBRADO PUBLICO	\$ 0.01

Fuente: Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa

- TARIFAS DE COMERCIO

BASE IMPONIBLE	TARIFA
MAQ TRAGA MON.	\$ 2.00
CHALET	\$ 2.00
MOLINO DE NIXTAMAL	\$ 0.60
TIENDA	\$ 1.00
CHALET	\$ 1.50
ESTACIONAMIENTO PUBLICA	VIA \$ 5.71
EXPENDIO DE AGUA ARDIENTE	\$ 2.29
TIENDA	\$ 0.40
FARMACIA	\$ 1.00

Fuente: Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

Cabe mencionar, que las tarifas que se cobran en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa varían para cada contribuyente y para cada comercio debido a los metros de la vivienda o del comercio que esté pagando sus tributos municipales.

5. ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECUPERACION DE MORA TRIBUTARIA.

Según entrevista realizada al Alcalde Municipal de San Francisco Lempa y cuatro de sus concejales el proceso de cobro que en la actualidad se realiza a los contribuyentes del municipio es el siguiente:

Responsable	Procedimiento
Concejo municipal	Reunir a los contribuyentes en la plaza pública para un cabildo abierto en el que se anuncia que hay personas que ya tienen los 60 días sin pagar y deben de acercare para tratar el problema
Catastro y cuentas corrientes	Revisar los estados de cuenta de los contribuyentes para determinar quienes se encuentran insolventes de pago (morosos)
Catastro y cuentas corrientes	Elabora la primera nota de cobro la cual se le manda al contribuyente por medio de un mensajero
Mensajero	Hace la ruta para llevar hasta los hogares de los contribuyentes las notas de cobro
Contribuyente	Recibe la nota de cobro en donde se le notifica su deuda
Contribuyente	Se presenta a la Alcaldía con Tesorería específicamente para pagar la deuda o llegar a un acuerdo en el cual se le establecen los pagos en cuotas

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas.

Cabe señalar, que hay contribuyentes que no se presentan en un primer llamado de pago que hace la Alcaldía, para lo cual la comuna repite este proceso una segunda vez; pero se da el caso de que el contribuyente no toma en serio una segunda nota y la Alcaldía se toma el trabajo de

formular una tercera nota pero de carácter urgente con el propósito de hacerle conciencia al contribuyente para que este se presente y solvante la deuda que posee.

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados de la Alcaldía (Anexo 3, preguntas 11-14,17), se ha podido determinar que existe una organización para el cobro de los tributos municipales pero se afirma que no es eficiente, ya que no se ha podido recuperar la mora existente de una forma efectiva; aunque la municipalidad cuenta con políticas y procedimientos de cobro debidamente establecidos. Además cuenta con una base de datos actualizada, la cual es de vital importancia para el proceso de cobro ya que proporciona reportes de contribuyentes solventes y morosos, y estados de cuenta (Anexo 3, pregunta 12).

Por otra parte, es importante señalar que el método de recaudación utilizado en la Alcaldía para el cobro de los impuestos y tasas es el método de recaudación directa, en el cual el contribuyente realiza el pago de los tributos municipales en las oficinas de la Alcaldía. De lo descrito anteriormente es importante denotar que a pesar de que la municipalidad cuenta con políticas, procedimientos e instrumentos adecuados para el cobro de los tributos el proceso de cobro no es efectivo, ya que actualmente en la Alcaldía existe una baja recaudación y por tanto un alto porcentaje de mora, lo que refleja que aún existen ciertas deficiencias en dicho proceso.

6. DETERMINACION DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LAS CUENTAS MOROSAS.

Según lo recabado en las tabulaciones de los diferentes instrumentos tanto de los empleados como de los contribuyentes y la guía de entrevista, se pudo determinar que la disminución de los fondos recaudados en concepto de tributos municipales en la Alcaldía de San Francisco Lempa, se debe a que los contribuyentes no cancelan oportunamente sus impuestos y tasas municipales.

Esto se debe en primer lugar al bajo ingreso familiar que tienen los contribuyentes del municipio (pregunta 6, encuesta de los contribuyentes), ya que el 41% de los encuestados dijeron tener ingresos menores de \$200.00.

Por otra parte, los contribuyentes atribuyen también la mora tributaria a la falta de dinero, la falta de empleo, factores políticos entre otros (pregunta 12 cuadro 18, encuesta de los

contribuyentes), ya que éstos factores son los causantes por los cuales se les dificulta poder hacer sus pagos respectivos.

a. FACTORES ECONOMICOS

- La falta de empleo en el municipio, lo que impide que las personas tengan una fuente de ingresos permanente que les permita cumplir la obligación de cancelar los tributos municipales que adeudan a la Alcaldía en concepto de los servicios recibidos (pregunta 12 cuadro 18, encuesta de los contribuyentes).
- La falta de dinero es uno de los factores que incide en gran medida para que las personas no realicen oportunamente el pago de los tributos municipales (pregunta 12 cuadro 18, encuesta de los contribuyentes).

b. FACTORES SOCIOLOGICOS.

- Falta de interés y responsabilidad por parte de algunos contribuyentes, ya que no se tiene una cultura de pago.

c. FACTORES POLITICOS.

- Algunas veces el aumento de las cuentas morosas se debe al factor político, ya que muchas personas debido a sus tendencias políticas consideran que no existe una transparencia en la administración municipal.

7. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Con los resultados obtenidos de las entrevista realizada (Anexo 4. Guía de entrevista dirigida al Alcalde de San Francisco Lempa) y de la tabulación de las encuestas tanto de los contribuyentes (Anexo 2.) como de los empleados de la alcaldía Municipal (Anexo 3.), se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, el cual permitió determinar y evaluar los siguientes aspectos.

Después de haber procesado toda la información recabada con los distintos instrumentos, se han podido identificar una serie de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la municipalidad, sobre todo en aquellas actividades orientadas al proceso de recaudación tributaria.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades que posee la alcaldía.

a. FORTALEZAS.

- F1. Voluntad de cambio organizacional.
- F2. Facilidades de pago para los contribuyentes morosos.
- F3. Proceso definido para el cobro de cuentas morosas.
- F4. Notificación a la población sobre la situación financiera de la alcaldía
- F5. Se tiene la idea clara en que invertir los fondos por recuperación de cuentas morosas.
- F6. Alcaldía ubicada cerca a la mayoría de los contribuyentes.
- F7. Se cuenta con equipo tecnológico actualizado

b. DEBILIDADES.

- D1. Falta de capacitación de los empleados
- D2. Estados de cuenta llevados de manera manual
- D3. No hay política de retribución e incentivos para los empleados
- D4. Alta dependencia financiera de los tributos.
- D5. Alto índice de morosidad tributaria.
- D6. Pocos canales de comunicación con los contribuyentes.
- D7. No hay procedimiento para contratar personal.
- D8. Quejas por parte de los usuarios por la atención que reciben.

8. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Entre los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados a través del diagnóstico realizado en la Alcaldía se encuentran:

a. AMENAZAS.

- A1. Alto grado de desempleo.
- A2. Oposición Electoral.
- A3. Insatisfacción en los servicios ofrecidos por la municipalidad.
- A4. Poca colaboración de otras instituciones
- A5. Falta de cultura de pago.
- A6. Incremento de la morosidad por parte de los contribuyentes.
- A7. Alto índice de migración de contribuyentes.

b. OPORTUNIDADES.

- O1. Transparencia de la administración de la alcaldía.
- O2. Aprobación de la gestión del actual alcalde.
- O3. Remesas Familiares
- O4. Potencial punto turístico.
- O5. Bajos índices de delincuencia y criminalidad.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Finalmente, tomando de base el diagnóstico de la situación actual realizado en la Alcaldía de San Francisco Lempa se plantean las siguientes conclusiones:

1. CONCLUSIONES

- a. Se determinó que el método de cobranza hacia los contribuyentes por parte de la Alcaldía no es efectivo, ya que no se está recuperando la mora que esta tiene actualmente.
- b. Se determinó que la Alcaldía de San Francisco Lempa le proporciona facilidades de pago a los contribuyentes con el fin de que estos puedan cancelar su deuda de una forma conveniente.
- c. Se concluye que la Alcaldía de San Francisco Lempa no posee ninguna estrategia para el cobro efectivo de la deuda en cuanto a tributos municipales, y de igual modo el personal influye negativamente en este problema ya que el servicio que prestan es bastante deficiente en cuanto a atención al público se refiere.
- d. Se concluye que en la Alcaldía de San Francisco Lempa falta de un registro controlado y actualizado de las cuentas morosas para poder determinar dicho problema más fácilmente.
- e. Se concluye que los contribuyentes del Municipio en estudio no pagan su mora tributaria debido a los siguientes factores:
 - a. Falta de empleo, factores políticos, falta de dinero, falta de sanciones por parte de la Alcaldía, y por falta de interés de los usuarios para saldar sus deudas con la comuna.
- f. Entre los factores que motivan a los contribuyentes a cancelar oportunamente sus tributos municipales se encuentran: la reinversión de los fondos en proyectos de beneficio para la comunidad y la buena calidad de los servicios que pueda brindar la Alcaldía.

2. RECOMENDACIONES.

- a. Ya que el método de la Alcaldía es un método directo (pago en dicha institución), se recomienda que para que sea un método más efectivo para la recaudación de los impuestos, se plantea que pueda ocupar un método indirecto como lo es hacer uso de instituciones autónomas que presten servicios de cobranzas a los contribuyentes para que pueda incorporar los impuestos y tasa que pagará el contribuyente.
- b. Es recomendable que la Alcaldía notifique periódicamente a los contribuyentes que no están solventes en sus pagos para que se presenten a negociar el plan de pagos para solventar su deuda con la municipalidad.
- c. Es recomendable que la Alcaldía implemente nuevas estrategias para que se logre la recuperación de la mora en forma gradual y que el personal atienda a los contribuyentes amablemente.
- d. Es recomendable que la Alcaldía cuente con un registro mucho más preciso (y si es posible una base de datos computarizada) para poder determinar y detectar de un modo mucho más preciso las cuentas de los contribuyentes que están insolventes con la alcaldía.
- e. Es recomendable que la Alcaldía le haga ver a los contribuyentes lo importante que es que ellos paguen oportunamente sus tributos, ya que a pesar de haber desempleo o falta de dinero, hacerles conciencia que ellos están en la disposición de poder realizarles un pago de la deuda en cuotas para que de una forma paulatina, poder solventar dicha deuda que ellos tienen con la Alcaldía.
- f. Es recomendable que la alcaldía informe constantemente a los habitantes del municipio sobre como son reinvertidos los fondos que se perciben en concepto del pago de impuestos y tasas municipales.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA PARA EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS SOCIALES EN EL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO LEMPA, CHALATENANGO.

A. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.

Para la elaboración de éste capítulo que consiste en el diseño de estrategias que faciliten la recuperación de la mora para el financiamiento de proyectos sociales en el Municipio de San Francisco Lempa, Chalatenango, se tomó como base la información obtenida a través del diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía, el cuál fue descrito en el capítulo anterior.

En la propuesta se describe la importancia de dicho plan, así como también se muestran los objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración del presente diseño; además de la redefinición de los aspectos filosóficos de la institución (misión, visión, objetivos, valores y políticas), sin dejar de lado las estrategias (que es el punto central de esta investigación) a emplear para la recuperación de dicha mora. Y por último el plan de implementación de las estrategias propuestas.

B. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATEGICO.

Por otra parte, se considera de mucha importancia porque se le entregará a la comuna y al Concejo Municipal una herramienta administrativa valiosa con la cual se podrá recuperar los tributos municipales para poder reinvertir esos fondos en obras de carácter social las cuales contribuirán a mejorar la calidad de vida de los pobladores del Municipio de San Francisco Lempa, Departamento de Chalatenango.

C. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO.

1. GENERAL.

Diseñar estrategias que faciliten la recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes, en concepto de impuestos y tasas por los servicios que reciben por parte de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

2. ESPECIFICOS.

- ✓ Proponer una filosofía institucional a la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa con el fin de orientar sus esfuerzos hacia el logro efectivo de las metas de recaudación de impuestos, tasas y derechos.
- ✓ Diseñar un plan de estrategias para canalizar la recuperación de la mora y poder reorientarla a nuevos proyectos sociales.

D. POLITICAS DEL PLAN ESTRATEGICO

A continuación se exponen políticas con el fin de tener un parámetro con el cual se pretende recuperar la mora de los contribuyentes en concepto de tributos municipales.

- d. Los contribuyentes que no hayan pagado sus tributos municipales, en un periodo mayor de 60 días, deberán pagar el porcentaje de intereses sobre el monto de la mora.
- e. Enviar el primer aviso de cobro a los contribuyentes que estén en mora a partir de los primeros 60 días, indicándoles que se deben de acercar a la Alcaldía para ver su situación.
- f. Enviar el segundo aviso de cobro a los contribuyentes que no atendieron el primer aviso en un lapso de 120 días de mora indicándoles que su deuda está creciendo y debe de ser cancelada.
- g. No se les prestará ningún servicio por parte de la Alcaldía a los contribuyentes que estén en mora desde los 60 días establecidos anteriormente.
- h. Se les dará facilidades de pago a los contribuyentes que estén en mora como cero por ciento de intereses o pagos a plazos, pero para las personas que su situación económica así lo amerite.
- i. Se capacitará a los empleados de la Alcaldía en cuanto a atención al cliente para que haya un mejor trato hacia el cliente a la hora de que éstos se acerquen y pidan un servicio.
- j. Se le notificará a la población por medio de Cabildos abiertos y por avisos informativos el estado financiero de la Alcaldía con el fin de demostrar transparencia en todos los movimientos que ésta realiza.

- k. Se actualizará la base de datos de los contribuyentes cada dos meses con el fin de tener mejor control de las personas que no están pagando sus tributos municipales.
- l. Se retomará los proyectos sociales que están pendientes con el dinero recuperado de la mora tributaria de los contribuyentes, para un mejor desarrollo local.

F. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.

1. MISION INSTITUCIONAL PROPUESTA.

Somos una institución de servicio público eficaz y eficiente con capacidad de respuesta oportuna para suplir las necesidades básicas de la población francolempina, comprometida con la realización de una gestión transparente y abierta, con mejores niveles de atención a los usuarios y preocupada por la capacitación de su personal, con capacidad de liderazgo para realizar una gestión participativa en la que se involucren los diversos actores del municipio en la búsqueda del desarrollo local.

2. VISION INSTITUCIONAL PROPUESTA.

Ser un municipio modelo en el desarrollo local integral, donde en armonía con el medio ambiente se potencie la productividad con énfasis en la agricultura, la pesca y el turismo, la salud y la educación mejoren sus niveles de cobertura y calidad, la recreación y el deporte serán promovidos en la población, se impulsará el arte y la cultura, con una población orgullosa por su identidad francolempina.

3. VALORES.

- a. **Transparencia.** Información clara y concisa a la población sobre los aspectos relevantes de la administración de la municipalidad
- b. **Ética.** Nuestra actuación se rige por la aplicación estricta de los principios éticos para garantizar a nuestros contribuyentes un servicio a la altura de las circunstancias.

- c. **Legalidad.** Todas nuestras acciones estarán fundamentadas por el marco legal vigente en la República de El Salvador.
- d. **Calidad.** Los servicios prestados están basados en procedimientos que constantemente evalúan la satisfacción de la población.
- e. **Trabajo en equipo.** Dada la vocación de brindar un servicio de calidad se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo entre los empleados de la institución.
- f. **Capacitación constante.** Nuestro principal activo son nuestros empleados, por lo tanto la capacitación es vital para ofrecer servicios de calidad.
- g. **Indiscriminación.** Nuestros esfuerzos y servicios buscaran la satisfacción de la población en general sin ningún tipo de preferencia por género, raza, afiliación política, creencia religiosa o estrato social.

G. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos se analizo cuidadosamente la misión, la visión y el FODA institucionales, a fin de identificar objetivos estratégicos, realistas, comprensibles y desafiantes.

- a. **Objetivo estratégico 1:** Satisfacer de manera oportuna las necesidades básicas de la población francolempina.

Con este objetivo se pretende incrementar la satisfacción de la población en relación a los servicios que les brinda la alcaldía y de esta manera disminuir la incidencia de este factor en la recaudación tributaria del municipio

- b. **Objetivo Estratégico 2:** Lograr y mantener una adecuada solvencia financiera institucional.

Con este objetivo lo que se pretende es que la municipalidad sea capaz de realizar una adecuada gestión de sus recursos y de esta manera ejecutar más y mejores proyectos de beneficio para la población

c. **Objetivo Estratégico 3:** Buscar y desarrollar constantemente alternativas para el mejoramiento y desarrollo del municipio.

Con este objetivo se espera que la población perciba que los impuestos que paga en concepto de tributos municipales son utilizados para el mejoramiento de su nivel de vida.

d. **Objetivo Estratégico 4:** Brindar atención y servicio de calidad a la población francolempina.

Con este objetivo se pretende evitar que la población deje de pagar sus impuestos por maltratos y servicio deficiente por parte de los empleados de la municipalidad.

e. **Objetivo Estratégico 5:** Hacer un uso transparente de los recursos institucionales.

Con este objetivo se pretende mantener e incrementar la confianza que la población le tiene a la gestión de la municipalidad y de esta manera incentivar el pago de tributos.

f. **Objetivo Estratégico 6:** Mantener un recurso humano motivado y comprometido con el logro de la misión y visión institucionales.

Con este objetivo se pretende fomentar en los empleados un compromiso con la consecución de filosofía institucional y de esta manera garantizar el logro de los objetivos trazados.

H. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

Para el diseño de las estrategias se procedió a analizar y evaluar el FODA de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, así como los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

Fue a partir del proceso antes mencionado que se plantearon, analizaron y evaluaron, las estrategias que componen el plan estratégico de recuperación de los tributos municipales para el financiamiento de proyectos sociales del municipio de San Francisco Lempa

I. DISEÑO DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.

Para la creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas se estudiaron cada uno de las estrategias propuestas a fin de identificar las diferentes acciones planificadas y enmarcadas dentro de la misión y visión de la municipalidad.

Además, se verifico que las acciones propuestas dieran cumplimiento a las estrategias y, por ende, a los objetivos estratégicos

J. PROCESO DE ELABORACION DE ESTRATEGIAS A TRAVES DE LA MATRIZ FODA.

Para el diseño de estas estrategias se retomaron los resultados que se obtuvieron de la matriz FODA.

Dichos resultados permitirán realizar el cruce de las variables tanto internas como externas las cuales servirán de estrategias para poder hacer frente al problema de la mora tributaria que en la actualidad afecta económicamente a la Alcaldía de San Francisco Lempa

1. CRUCE DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

<p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> <p style="text-align: center;">Análisis Externo</p>	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Voluntad de cambio organizacional.</p> <p>F2. Facilidades de pago para los contribuyentes morosos.</p> <p>F3. Proceso definido para el cobro de cuentas morosas.</p> <p>F4. Notificación a la población sobre la situación financiera de la alcaldía</p> <p>F5. Se tiene la idea clara en que invertir los fondos por recuperación de cuentas morosas.</p> <p>F6. Alcaldía ubicada cerca a la mayoría de los contribuyentes.</p> <p>F7. Se cuenta con equipo tecnológico actualizado.</p>	<p>D1. Falta de capacitación de los empleados</p> <p>D2. Estados de cuenta llevados de manera manual</p> <p>D3. No hay política de retribución e incentivos para los empleados</p> <p>D4. Alta dependencia financiera de los tributos.</p> <p>D5. Alto índice de morosidad tributaria.</p> <p>D6. Pocos canales de comunicación con los contribuyentes.</p> <p>D8. No hay procedimiento para contratar personal.</p> <p>D9. Quejas por parte de los usuarios por la atención que reciben.</p>
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (F-O)	Estrategias Adaptativas (D-O)
<p>O1. Transparencia de la administración de la alcaldía.</p> <p>O2. Aprobación de la gestión del actual alcalde.</p> <p>O3. Remesas Familiares</p> <p>O4. Potencial punto turístico.</p>	<p>Aprovechar la transparencia de la Alcaldía para invertir los fondos recaudados en proyectos que beneficien a toda la población. (F₅, O₁).</p> <p>Aprovechar los contribuyentes que residen fuera y poseen el poder adquisitivo a darles facilidades de pago para que estos se pongan al día con las cuentas</p>	<p>Invertir en capacitaciones para los empleados aprovechando la transparencia de la administración la cual servirá para un mejor trato a las personas (D₁, O₁)</p> <p>Combatir el alto índice de morosidad aprovechando la aprobación de la gestión del alcalde para efectuar cobros a los contribuyentes morosos. (D₅, O₂)</p>

O5. Bajos índices de delincuencia y criminalidad.	morosas. (F ₂ ,O ₃) Aprovechar la aprobación de la gestión del actual alcalde para girar las notas de cobro a los contribuyentes morosos para tenerlos informados de su situación actual de pago (F ₃ ,O ₂)	Aprovechar la aprobación de la gestión del actual alcalde para tener mejores canales de comunicación empleando cartas de cobro a los contribuyentes morosos. (D ₆ ,O ₂)
Amenazas	Estrategias Defensivas (F-D)	Estrategias de Supervivencia (D-A)
A1. Alto grado de desempleo. A2. Oposición Electoral. A3. Insatisfacción en los servicios ofrecidos por la municipalidad. A4. Poca colaboración de otras instituciones A5. Falta de cultura de pago. A6. Incremento de la morosidad por parte de los contribuyentes. A7. Alto índice de migración de contribuyentes.	Aprovechar las facilidades de pago de la Alcaldía para combatir el alto índice de morosidad actual. (F ₂ ,D ₅) Utilizar la base de datos actualizada de los contribuyentes para notificarles su estado actual de mora tributaria y así erradicar la poca comunicación que existe entre la Alcaldía y los contribuyentes(F ₄ ,D ₆) Debido a la alta dependencia de los tributos otorgar muchas más facilidades de pago para la pronta recuperación de los mismos y obtener los beneficios esperados(F ₂ ,D ₄)	Minimizar el índice de migración de los contribuyentes por medio de nuevas fuentes de empleo las cuales les permita obtener ingresos y por consiguiente el pago de su deuda tributaria. (A ₇ , A ₁ ,D ₅) Capacitar mejor a los empleados de la Alcaldía para combatir la insatisfacción de los servicios ofrecidos por la municipalidad para lograr establecer la cultura de pago de los contribuyentes. (D ₁ , A ₃ , A ₅). Erradicar los factores políticos que influyen negativamente en la recuperación de la mora tributaria por medio de mejores relaciones con las demás instituciones de gobierno para trabajar juntos y lograr alcanzar las metas propuestas. (D ₇ , A ₂ , A ₄)

A continuación se detallan las estrategias propuestas para la Alcaldía por medio de la siguiente clasificación la cual ayudará a un mejor desarrollo de las mismas.

K. DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS.

1. Estrategias defensivas (FORTALEZAS – DEBILIDADES).

Estas estrategias permitirán que las fortalezas que posee la alcaldía (identificadas en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior) se maximicen, de tal manera que se disminuya el impacto negativo de las amenazas del ambiente externo.

2. Estrategias Ofensivas (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES).

Con estas estrategias se pretende que la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa aproveche las oportunidades y las fortalezas que posee y usarlas de la mejor manera con el fin de sacarle el mayor provecho a dicha situación.

3. Estrategias de Supervivencia (DEBILIDADES – AMENAZAS).

Estas estrategias son diseñadas para que la Alcaldía tenga la capacidad de disminuir tanto las debilidades y las amenazas que esta posee y lograr convertirlas en situaciones positivas para la misma.

4. Estrategias Adaptativas (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES).

Con este tipo de estrategias la Alcaldía logrará superar sus puntos débiles por medio del aprovechamiento de las oportunidades que se le presenten en el camino.

L. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Este plan es el que servirá para poder echar a andar las estrategias propuestas para reducir el índice de morosidad que tiene la Alcaldía, donde se detallan los objetivos que persigue cada estrategia, así como también los responsables que ejecutarán las actividades detalladas en cada una de ellas con el fin de poder alcanzarla de una manera mucho más precisa.

Siguiendo dicho plan de estrategias se presume que la Alcaldía podrá echarlo a andar en un periodo no mayor de 6 meses poder echarlo a andar y disminuir la problemática de morosidad con que cuenta actualmente.

1. OBJETIVOS.

- a. Señalar las estrategias a implementar por la Alcaldía para poder recaudar los impuestos que los contribuyentes han dejado de pagar.
- b. Contribuir a que el plan de estrategias propuesto sea puesto en práctica en el menor tiempo posible y al costo mínimo.
- c. Lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos establecidos.

2. DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES A REALIZAR.

Para lograr una eficiente implementación de la propuesta del plan estratégico de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa es necesario cumplir una serie de pasos a seguir, los cuales indican qué actividades deben desarrollarse y quienes deben ejecutar o participar en ellas.

A continuación, se presenta el plan de estrategias para la recuperación de la mora de la Alcaldía municipal de San Francisco Lempa con sus respectivos objetivos y las acciones a realizar, con el fin de darle una herramienta útil a la Alcaldía para una efectiva recuperación de la deuda.

Tabla 1.

Estrategia: Desarrollo de un recurso humano altamente cualificado y comprometido.	
Problema Detectado: Personal poco comprometido con el logro de la misión, visión y objetivos de la institución.	
Objetivo: Lograr que el personal que labora en la alcaldía alcance un alto grado de compromiso con los objetivos institucionales.	
Acciones a Realizar:	Unidad Responsable
Desarrollar y elaborar un plan de selección, formación y evaluación permanente del personal.	Adquisiciones y Contrataciones
Actualizar los manuales de puestos para todo el personal	Adquisiciones y Contrataciones
Elaborar y desarrollar un sistema de auditoría de calidad del servicio brindado por el personal.	Adquisiciones y Contrataciones
Elaborar un plan de capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano.	Adquisiciones y Contrataciones
Diseñar un plan de incentivos para el personal mejor evaluado.	
Fomentar el trabajo en equipo en el personal que labora en la institución.	Adquisiciones y Contrataciones

Estrategia: Mejora de los procesos actuales para la recaudación y recuperación de mora tributaria.	
Problema Detectado: Poca eficacia de los procesos actuales de cobro de la mora tributaria.	
Objetivo: Presentar acciones que ayuden a la Municipalidad a paliar el problema de la mora tributaria	
Acciones a Realizar:	Unidad Responsable
Desarrollar estudios para simplificar y cualificar el proceso de recuperación de mora tributaria.	Catastro y Cuentas Corrientes
Normalizar el proceso de recuperación de mora tributaria	Catastro y Cuentas Corrientes

Digitalizar y Automatizar los registros y reportes sobre los estados de cuenta de los contribuyentes	Secretaria Municipal
Mejorar los métodos de distribución de notificaciones y cartas de cobro afin de llegar a la mayor cantidad de contribuyentes posible.	Catastro y Cuentas Corrientes
Elaborar y desarrollar una normativa para ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes.	Catastro y Cuentas Corrientes
Flexibilizar las formas de pago y reducción de intereses en épocas de mayores ingresos económicos para los contribuyentes.	Catastro y Cuentas Corrientes
Elaborar y desarrollar un plan de evaluación y control del proceso de recuperación de mora tributaria para detectar oportunidades de mejora	Catastro y Cuentas Corrientes

Estrategia: Diseño de un plan de optimización y adecuada distribución de recursos	
Problema Detectado: Mal gasto de los fondos	
Objetivo: Dotar a la Municipalidad de acciones que ayuden a no despilfarrar los recursos con que esta cuenta.	
Acciones a Realizar:	Unidad Responsable
Establecer un plan de optimización y racionalización del uso de recursos.	Contabilidad, Comisiones del Concejo Municipal y el Concejo Municipal
Diseño de un sistema presupuestario automatizado para cada unidad de la institución.	Contabilidad, Comisiones del Concejo Municipal y el Concejo Municipal

Estrategia: Desarrollo de una cultura de transparencia y rendición de cuentas	
Problema Detectado: Mala comunicación con los contribuyentes	
Objetivo: Implementar el dialogo fluido entre Alcaldía-contribuyentes.	
Acciones a Realizar:	Unidad responsable
Elaborar y desarrollar un plan de comunicación interna y externa del quehacer de la alcaldía utilizando los métodos más adecuados.	Concejo municipal

Establecer una política de información continua del uso óptimo de los recursos a la población.	Comisiones del Concejo Municipal y el Alcalde Municipal
Desarrollar un plan de rendición de cuentas para todas las unidades de la alcaldía.	Alcalde Municipal

Estrategia: Mejora de las condiciones de vida de la población	
Problema Detectado: Alto índice de desempleo	
Objetivo: Ayudar a fomentar la participación ciudadana para que ellos mismos puedan poner su negocio.	
Acciones a Realizar:	Unidad Responsable:
Desarrollar cursos de emprendedurismo para darle iniciativa a la población de cómo poner su propio negocio	Concejo municipal y la Comisiones del Concejo Municipal
Mejora y ampliación de los servicios que se brinda a la población	Servicios Públicos Municipales
Mejora y ampliación de proyectos sociales	Concejo municipal, Alcalde Municipal
Realizar convenios con empresas para nuevas inversiones	Concejo municipal, Alcalde Municipal

3. ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL PLAN DE ESTRATEGIAS.

Para poder llevar a cabo las estrategias propuestas para la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía de San Francisco Lempa se detallan a continuación una serie de actividades que ayudarán al logro de las mismas.

a. APROBACION.

Primeramente, para que se pueda llevar a cabo las estrategias propuestas en este plan se necesita la aprobación de cada una de ellas, por lo que el Alcalde de la localidad en conjunto con el Concejo Municipal debe de estudiar cada una de las estrategias propuestas en el documento y

establecer si es conveniente y por consiguiente bajo la decisión unánime de todos la aprobación de cada una de las estrategias.

b. COMUNICACIÓN.

Segundo, es importante recalcar que luego de aprobada las estrategias a usar se deben de comunicar a todos los empleados de la Alcaldía de San Francisco Lempa las nuevas decisiones, ya que ellos se vuelven parte fundamental para el éxito de las estrategias a implementar.

c. PREPARACIÓN DEL PERSONAL.

Finalmente, es necesario darle una preparación al personal de la Alcaldía acerca de las nuevas decisiones sobre las estrategias que serán implantadas, como por ejemplo capacitación acerca del nuevo trabajo que se requerirá para llevar a cabo dichas estrategias, el uso de nueva tecnología, el trato de calidad hacia los contribuyentes entre otras cosas que serán de ayuda para el logro de la recuperación de la mora de los contribuyentes.

4. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION EL PLAN ESTRATEGICO.

Para que el plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria se desarrolle es necesario contar con recursos necesarios para echar andar las estrategias las cuales se presentan a continuación:

1. Desarrollo de un recurso humano altamente cualificado y comprometido.

ITEM	RECURSO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Capacitador	\$ 50.00	\$ 1,000.00
2	papelería	\$ 5.00	\$ 5.00
3	bolígrafos	\$ 2.00	\$ 2.00
4	Cañón	\$ 5.00	\$ 100.00
5	computadora	\$ 5.00	\$ 100.00
6	folletos	\$ 4.00	\$ 40.00
TOTAL		\$ 71.00	\$ 1,247.00

2. Mejora de los procesos actuales para la recaudación y recuperación de mora tributaria.

ITEM	RECURSO	PRECIO UNITARIO	VALOR
			TOTAL
1	computadora	\$ 350.00	\$ 350.00
2	empleado	\$ 400.00	\$ 400.00
3	papelería	\$ 4.00	\$ 4.00
4	impresora	\$ 40.00	\$ 40.00
5	fotocopiadora	\$ 5.00	\$ 5.00
6	software especial	\$ 500.00	\$ 500.00
TOTAL		\$ 1,299.00	\$ 1,299.00

3. Diseño de un plan de optimización y adecuada distribución de recursos

ITEM	RECURSO	PRECIO	VALOR
		UNITARIO	TOTAL
1	papelería	\$ 4.00	\$ 4.00
2	fotocopias	\$ 3.00	\$ 3.00
3	computadora	\$ 20.00	\$ 20.00
4	impresora	\$ 4.00	\$ 4.00
TOTAL		\$ 31.00	\$ 31.00

4. Desarrollo de una cultura de transparencia y rendición de cuentas

ITEM	RECURSO	PRECIO UNITARIO	VALOR
			TOTAL
1	hojas volantes	\$ 5.00	\$ 5.00
2	empleado	\$ 350.00	\$ 350.00
3	refrigerio	\$ 50.00	\$ 50.00
4	papelería	\$ 4.00	\$ 4.00
5	fotocopias	\$ 5.00	\$ 5.00
TOTAL		\$ 414.00	\$ 414.00

5. Mejora y ampliación de los servicios que brinda a la población

ITEM	RECURSO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	capacitación al RRHH	\$ 50.00	\$ 1,000.00
2	papelería	\$ 4.00	\$ 4.00
3	bolígrafos	\$ 2.00	\$ 2.00
4	fotocopias	\$ 3.00	\$ 3.00
5	mobiliario (sillas)	\$ 8.00	\$ 120.00
TOTAL		\$ 67.00	\$ 1,129.00

6. Mejora de las condiciones de vida de la población

ITEM	RECURSO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	capacitador	\$ 30.00	\$ 2,400.00
2	Papelería	\$ 4.00	\$ 4.00
3	bolígrafos	\$ 2.00	\$ 2.00
4	folletos	\$ 10.00	\$ 10.00
5	refrigerios	\$ 100.00	\$ 100.00
TOTAL		\$ 146.00	\$ 2,516.00

7. Mejora y ampliación de proyectos sociales

ITEM	RECURSO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	telefonía	\$ 20.00	\$ 20.00
2	reuniones	\$ 25.00	\$ 25.00
3	papelería	\$ 2.00	\$ 2.00
4	alojamiento	\$ 200.00	\$ 200.00
TOTAL		\$ 247.00	\$ 247.00

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION CONSOLIDADO.

ITEM	RECURSOS	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	CAPACITADOR	\$130.00	\$4,400.00
2	PAPELERIA	27.00	\$27.00
3	BOLIGRAFOS	6.00	\$6.00
4	CAÑON	5.00	\$100.00
5	COMPUTADORA	375.00	\$470.00
6	FOLLETOS	14.00	\$50.00
7	EMPLEADOS	750.00	\$750.00
9	IMPRESORA	44.00	\$44.00
10	FOTOCOPIAS	16.00	\$16.00
11	SOFTWARE	500.00	\$500.00
12	HOJAS VOLANTES	5.00	\$5.00
13	REFRIJERIOS	50.00	\$50.00
14	REUNIONES	25.00	\$25.00
15	ALOJAMIENTO	200.00	\$200.00
	SUB TOTAL	2,147.00	\$6643.00
	IMPREVISTOS (5%)	332.15	\$332.15
	TOTAL PRESUPUESTADO	\$2479.15	\$6975.15

Los fondos para echar andar este plan estratégico saldrán de los fondos propios que recoge la Alcaldía de San Francisco Lempa.

5. INSTRUMENTOS PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE RECAUDACION TRIBUTARIA.

a. NOTAS DE COBRO.

Para el cobro de las tasas municipales se han diseñado formatos de notas de cobro: las cuales estipulan las fechas límites de cancelación, el monto adeudado de cada uno de los servicios prestados (tren de aseo, alumbrado público y pavimentación), el interés aplicado por recargo de morosidad.

Dichos formatos se presentan a continuación:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA.

PRIMERA NOTIFICACIÓN DE COBROS DE TASAS MUNICIPALES.

N.	SECCIÓN DE CUENTAS CORRIENTES:											
NOMBRE Y DIRECCIÓN:												
Comunicamos a usted que a la fecha _____ se encuentra pendiente de pago conforme al detalle siguiente:												
Periodo	Tren de aseo	Alumbrado público	Pavimentación	Deuda Total								
Fecha:		Primera Notificación.										
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Detalle de la deuda</td> </tr> <tr> <td>Tasas Municipales</td> <td>\$</td> </tr> <tr> <td>Intereses Moratorios</td> <td>\$</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>\$</td> </tr> </table>					Detalle de la deuda		Tasas Municipales	\$	Intereses Moratorios	\$	Total	\$
Detalle de la deuda												
Tasas Municipales	\$											
Intereses Moratorios	\$											
Total	\$											
Vencimiento del Aviso	Jefe de Cuentas Corrientes	Alcalde Municipal										
	Sello											

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO LEMPA.
SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBROS DE TASAS MUNICIPALES.**

N.	SECCIÓN DE CUENTAS CORRIENTES:											
NOMBRE Y DIRECCIÓN:												
Comunicamos a usted que a la fecha _____ se encuentra pendiente de pago conforme al detalle siguiente:												
Periodo	Tren de aseo	Alumbrado público	Pavimentación	Deuda Total								
<p>NOTA: Al no haberse presentado a pagar con la primera notificación, se se extiende la segunda para que se presente a cancelar su deuda en Un plazo de 30 días hábiles al momento de recibir esta notificación.</p>												
Fecha:		Segunda Notificación.										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Detalle de la deuda</td> </tr> <tr> <td>Tasas Municipales</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>Intereses Moratorios</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> </table>					Detalle de la deuda		Tasas Municipales	\$	Intereses Moratorios	\$	Total	\$
Detalle de la deuda												
Tasas Municipales	\$											
Intereses Moratorios	\$											
Total	\$											
Vencimiento del Aviso	Jefe de Cuentas Corrientes	Alcalde Municipal										
<p>_____</p> <p>Sello</p>												

b. PROGRAMACION DE PAGOS.

En este apartado se establecen formas de pago para brindarles a los contribuyentes facilidades para que puedan cancelar su deuda y así estar al día con los pagos que poseen con dicha institución.

RANGO	CUOTAS
\$ 11,43 a \$ 28,57	2 CUOTAS
\$ 28,69 a \$ 57,14	2 CUOTAS
\$ 57,26 a \$ 85,71	2 CUOTAS
\$ 85,83 a \$ 114,29	3 CUOTAS
\$ 114,40 a \$ 142,86	3 CUOTAS
\$ 142,97 a \$ 171,43	3 CUOTAS
\$ 171,54 a \$ 200	3 CUOTAS
\$ 200,11 a \$ 228,57	4 CUOTAS
\$ 228,69 a \$ 257,14	4 CUOTAS
\$ 257,26 a \$ 285,71	5 CUOTAS
\$ 285,83 a \$ 314,29	5 CUOTAS
\$ 314,4 a \$ 342,86	6 CUOTAS
\$ 342,97 a \$ 457,14	6 CUOTAS
\$ 457,26 a \$ 571,29	7 CUOTAS
\$ 571,54 a \$ 742,86	7 CUOTAS
\$ 742,97 a \$ 914,29	8 CUOTAS

NOTA: Se espera recuperar la mora que poseen los contribuyentes con la Alcaldía que es de

\$ 16,000 en un plazo de 4 años.

6. NOTIFICACION A LA POBLACION DE LOS FONDOS RECUPERADOS DEL PLAN ESTRATEGICO.

Por otra parte, se debe de mantener informada a la población del municipio de San Francisco Lempa cada mes del avance que se obtenga de las estrategias propuestas en cuanto a la recuperación de la mora tributaria.

Esto con el fin de demostrar transparencia por parte de la Alcaldía hacia los contribuyentes con el dinero que se vaya recuperando y de igual forma se debe de mencionar claramente en que proyectos sociales se va a invertir dichos fondos los cuales serán de beneficio para la población en general.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

La alcaldía podrá seleccionar la implementación de aquellas estrategias que contribuyan en mayor medida a mejorar las deficiencias existentes en áreas claves de la municipalidad como: en la atención y servicio al contribuyente, procesos de cobro y recuperación de mora y desarrollo personal, donde se detalla el tiempo aproximado de la implementación de las estrategias propuesta

8. NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO.

Para poder llevar a cabo el plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa se recomienda una serie de normas con las cuales se pretende que la Alcaldía tenga los fondos y los implementos necesarios para darle el respectivo seguimiento los cuales se detallan a continuación:

- Se debe destinar cierta cantidad de dinero proveniente de cualquiera de los fondos propios de la Alcaldía para el mantenimiento del plan estratégico con el fin de siempre contar con dicho fondo.
- Se debe de capacitar constantemente al personal de la Alcaldía para que puedan ayudar al mantenimiento del plan mediante el servicio de calidad que se brindara a los contribuyentes.
- Se debe de revisar cada cierto periodo el plan estratégico propuesto para poder ver que acción es la más indicada a tomar en un momento determinado.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

Águeda, Esteban, (2002). Introducción al Marketing. (1ª Ed.) España, Editorial Ariel.

Gibson Ivancevich, Donnelly. (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. (Octava Edición) México, Editorial Mc Graw Hill.

Horton, Douglas. (2008). Evaluación del Desarrollo de Capacidades. (1ª Ed.) Colombia, Editorial CIAT.

Martínez Pedrós, Daniel, (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral. (1ª Ed.) España: Editorial Díaz de Santo.

Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración Moderna (1ª Ed.). México: Editorial Limusa.

Zambrano Barrios, Adalberto. (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

LEYES.

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constitucional N° 38 de fecha 15 de Diciembre de 1983.

Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de Enero de 1986.

Código Tributario. Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de diciembre de 2000.

Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de Octubre de 1991.

Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Decreto Legislativo N° 65 de fecha 23 de Noviembre de 1990.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de Noviembre de 1995.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N° 868 de fecha 05 de Abril de 2000.

Ley de Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador, Decreto Legislativo N° 76 de fecha 18 de Diciembre de 1991.

Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES), Decreto Legislativo N° 35 de fecha 25 de Marzo de 1998.

INTERNET.

definiciónabc.com. (1995, marzo). Recaudación tributaria. Recuperado el 23 de julio de 2011, de <http://www.definicionabc.com/economia/recaudacion-fiscal.php>

definicion.de. (2002, septiembre). Planeación estratégica. Recuperado el 11 de junio de 2011, de <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

definición.de. (2005, octubre). Planes operativos. Recuperado el 23 de julio de 2011, de, <http://definicion.de/plan-operativo/>

estrategíaynegocio.net. (1995, enero). Recaudación tributaria. Recuperado el 19 de julio de 2011, de <http://estrategiaynegocios.net/ca/Default.aspx?option=19047>

lincolinst.edu. (2000, agosto). Antecedentes de la recaudación tributaria. Recuperado el 20 de julio de 2011, de http://www.lincolinst.edu/pubs/358_Tributaci%C3%B3n-municipal-en-San-Salvador-

monografias.com, (1999, enero). Planeación estratégica. Recuperado el 11 de junio de 2011, de, <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>

monografias.com. (2005, enero). Finalidad de los planes estratégicos. Recuperado el 11 de junio de 2011, de, <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>.

SnfcoLempa.com.(2008, junio). Seguridad gubernamental. Recuperado el 3 de abril de 2011, de <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/Chalatenango/snfcolempa.htm>

wikipedia.org. (1998, enero). Concepto de proyecto. Recuperado el 11 de agosto de 2011, de, <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>

wikipedia.org. (2000, octubre). Concepto de plan. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_%28desambiguaci%C3%B3n%29

OTROS.

Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango.

ANEXOS.

ANEXOS.

Anexo 1. Fotografías



Fotografía de la entrada de San Francisco Lempa, Chalatenango.



Vista interior de la Alcaldía.



Vista interior de la Alcaldía.

Anexo 2.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTRIBUYENTES DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación de campo con el objetivo de elaborar un “Plan estratégico de recuperación de los tributos municipales para el financiamiento de proyectos sociales en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango”

El manejo de esta información será confidencial y para fines exclusivos de la investigación, para lo cual necesitamos de su valiosa colaboración.

Objetivo: Conocer la opinión de los contribuyentes del Municipio de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango, sobre la problemática de la recaudación de los tributos municipales.

INDICACIONES: marque con una equis (x) dentro del paréntesis de la respuesta que mejor le parezca.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo

Masculino ()

Femenino ()

2. Edad

18 – 25 años ()

26 – 35 años ()

36 – 45 años ()

46 años o más ()

3. Nivel académico

Básica ()

Bachillerato Incompleto ()

Bachillerato Completo ()

Técnico/Universidad Incompleto ()

Otros _____

4. Ocupación.

Profesionales/Técnicos ()

Comerciante/Vendedor ()

Estudiante ()

Ama de Casa ()

Pensionado ()

Desempleado ()

Otros/Especifique: ()

5. Estado Civil

Casado ()

Soltero ()

Viudo ()

divorciado ()

6. Ingreso por Hogar

Menos de \$200.00 mensuales ()

de \$200 a 300 mensuales ()

De \$300 a \$450.00 mensuales ()

mas de \$450 mensuales ()

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Es contribuyente de la alcaldía de San Francisco Lempa?

SI ()

NO ()

Si su respuesta es no fin de la encuesta.

2. **¿Con qué frecuencia paga sus tributos municipales?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

3. **¿Conoce usted los servicios que presta la alcaldía municipal de San Francisco Lempa?**

SI ()

NO ()

4. **¿Ha utilizado usted los servicios que presta la alcaldía?**

SI ()

NO ()

¿Cuáles? _____

5. **¿En su experiencia, como le ha parecido el servicio que le han brindado?**

Excelente ()

Bueno ()

Deficiente ()

6. **¿En qué aspectos considera que se podría mejorar?**

Prontitud () Amabilidad () Transparencia () Honradez ()

7. **¿Sabe la diferencia entre tributos y tasas municipales?**

SI ()

NO ()

8. **¿Conoce usted en qué son utilizados los fondos que percibe la alcaldía en concepto de tributos y tasas municipales.**

SI ()

NO ()

Menciónelos: _____

9. **¿Conoce usted de la problemática de morosidad tributaria de la alcaldía?**

SI ()

NO ()

10. **¿A qué atribuye usted dicha problemática?**

Falta de transparencia del consejo municipal actual.	
Insatisfacción de los contribuyentes	
Desinformación	

11. **¿Cuáles cree que serían los mejores medios de cobro de los impuestos municipales?**

Pago en la alcaldía	
Pago en instituciones bancarias	
A domicilio	

12. ¿Cuáles son las causas por las que considera que las personas entran en mora?

Falta de dinero	
Falta de interés del usuario	
Falta de empleo	
Factores políticos	
Falta de información sobre períodos de pago	
No reciben información de la alcaldía acerca de su estado de cuenta	
Falta de conocimiento acerca del pago de intereses	

13. ¿Considera que este problema afecta de alguna manera a sus habitantes, en cuanto a que se realizarían menos proyectos sociales?

SI ()

NO ()

14. ¿Cree usted que si la Municipalidad aplica estrategias claras y específicas reducirá las cuentas morosas actuales?

SI ()

NO ()

No Sabe ()

No Responde ()

)

15. ¿Considera que el pago de los impuestos es reinvertido por la alcaldía en obras de beneficio para la comunidad?

SI ()

NO ()

No Sabe ()

16. ¿Cómo considera que deberían de ser invertidos los impuestos que usted paga a la alcaldía?

Mejoramiento de calles y avenidas	
Construcción de centros recreativos	
Alumbrado público	
Aseo público y ordenamiento	
Proyectos de agua potable	

17. ¿La falta de transparencia en la Municipalidad repercute en que los Contribuyentes no paguen las tasas e impuestos municipales?

SI () NO () No sabe () No responde ()

18. ¿Cuáles son las formas de pago que la alcaldía municipal de San Francisco Lempa le da a usted como contribuyente?

Dispensa en los intereses	
Pagar la deuda en cuotas	
No dan formas de pago	

19. ¿Conoce usted de las gestiones que la alcaldía realiza para recuperar los tributos municipales?

SI () NO ()

20. ¿Qué piensa de estas gestiones?

Son muy efectivas ()

No ayudan en nada ()

**21. ¿Estima usted que es conveniente realizar un diagnóstico de la situación actual de la
Municipalidad con el propósito de realizar una propuesta estratégica para mejorar
los ingresos en la misma?**

SI ()

NO ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 3.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación de campo con el objetivo de elaborar un “Plan estratégico de recuperación de los tributos municipales para el financiamiento de proyectos sociales en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango”

El manejo de esta información será confidencial y para fines exclusivos de la investigación, para lo cual necesitamos de su valiosa colaboración.

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango, sobre la problemática de la recaudación de los tributos municipales

INDICACIONES: marque con una equis (x) dentro del paréntesis de la respuesta que mejor le parezca.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo.

Masculino ()

Femenino ()

2. Edad.

18 – 25 años ()

26 – 35 años ()

36 – 45 años ()

46 años o más ()

3. Nivel académico.

Básica ()

Bachillerato Incompleto ()

Bachillerato Completo ()

Técnico/Universidad Incompleto ()

Otros/Especifique: ()

4. ¿Cargo que desempeña?

5. Estado Civil.

Casado ()

Soltero ()

Viudo ()

Divorciado ()

III. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la alcaldía municipal de San Francisco Lempa?

1 a 5 años ()

5 a 10 años ()

10 a 15 años ()

más de 15 años ()

2. ¿Está conforme con el trabajo que desempeña dentro de la alcaldía Municipal de San Francisco Lempa?

SI ()

NO ()

3. ¿Le dan dentro de la alcaldía todos los beneficios que por ley le corresponden?

SI ()

NO ()

4. **¿Es usted tratado con dignidad y respeto por parte de la jefatura dentro de la alcaldía municipal de San Francisco Lempa?**

SI ()

NO ()

5. **¿El salario que recibe está acorde al cargo que desempeña actualmente en la alcaldía?**

SI ()

NO ()

6. **¿Cuáles de las siguientes formaciones profesionales le proporciona la alcaldía municipal de San Francisco Lempa?**

Capacitación de atención al cliente	
Orientación sobre manejo de equipo tecnológico	
Capacitación sobre el puesto que desempeña actualmente	
Ningún tipo de capacitación	

7. **¿Se siente motivado de trabajar en la alcaldía de San Francisco Lempa?**

SI ()

NO ()

8. **¿Cuáles de los siguientes servicios es el que es más solicitado por el contribuyente?**

Solicitud de partidas de nacimiento	
Solicitud de estado de cuenta de los tributos municipales	
Actualización de datos de propiedades	
Pago de impuestos, tasas y multas	

9. ¿Está usted capacitado para atender a los contribuyentes a la hora de que estos lleguen por un servicio de la alcaldía?

SI ()

NO ()

10. ¿Invierte los recursos necesarios la alcaldía municipal para capacitar a los empleados para dar un mejor servicio a la población?

SI ()

NO ()

11. A su criterio, ¿existe mora en la captación de los impuestos municipales de parte de los contribuyentes?

SI ()

NO ()

12. ¿Cuenta la alcaldía con una base de datos actualizada de los contribuyentes solventes y morosos?

SI ()

NO ()

13. ¿Tiene la alcaldía de San Francisco Lempa métodos para la recuperación de la mora tributaria?

SI ()

NO ()

14. ¿Cuenta la alcaldía con políticas de cobro de tasas e impuestos municipales?

SI ()

NO ()

15. ¿Qué métodos son los que la alcaldía utiliza para la recuperación de la mora tributaria?

Rebaja en los intereses	
Pagar la deuda en cuotas	
Recibir los pagos a plazos según convenga al contribuyente	
Ninguno de los anteriores	

16. ¿Qué medios o instrumentos utilizan en la alcaldía para el cobro de los tributos municipales?

Cartas de cobranza	
Avisos-recibos	
Visitas personales	
Otros	

17. ¿Existe una recuperación efectiva de los tributos que están en mora?

SI ()

NO ()

No respondió ()

18. ¿Cuáles son los motivos por los cuales considera que las personas entran en mora?

Falta de dinero	
Falta de interés del usuario	
Falta de empleo	
Factores políticos	
Falta de información sobre periodos de pago	

19. ¿Presenta la actual administración los balances de los gastos que ésta posee a la población?

SI ()

NO ()

20.A su criterio, ¿son bien utilizados los fondos de la alcaldía para invertirlos en beneficio de la población?

SI ()

NO ()

21.Si se lograra una recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes, ¿En qué podrían ser invertidos dichos fondos?

Proyectos de beneficio al municipio	
Mejorar la red de agua	
Mobiliario de oficina	
Incentivos al personal	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 4.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL ALCALDE Y SU CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

Tema: “Plan estratégico de recuperación de los tributos municipales para el financiamiento de proyectos sociales en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango”.

Objetivo: Conocer la opinión del Alcalde y su Concejo Municipal de la Alcaldía del Municipio de San Francisco Lempa, departamento de Chalatenango, sobre la problemática de la recaudación de los tributos municipales.

1. Desde su punto de vista, ¿Qué opinión tiene usted del personal que está laborando en la Alcaldía, en cuanto a las funciones que les competen realizar?
2. ¿Considera usted que las tasas e impuestos que cancelan los contribuyentes, son las justas o deberían de modificarse?
3. ¿Existen contribuyentes que mantienen una mora con la alcaldía?
4. ¿A cuánto asciende el porcentaje de mora que adeudan los contribuyentes?
5. Del porcentaje de mora total ¿Cuánto corresponde al pago de tasas?
6. Del porcentaje de mora total ¿Cuanto corresponde al pago de impuestos?
7. A su criterio ¿Cuáles son las causas principales, del por qué los contribuyentes no cancelan sus tasas e impuestos que les corresponde?

8. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para la recuperación de las cuentas morosas?
9. ¿La alcaldía cuenta con políticas para el cobro de los tributos municipales?
10. ¿Se ofrecen facilidades de pago a los contribuyentes morosos?
11. Actualmente, ¿cuentan con algún tipo de estrategias para que los contribuyentes se interesen en cancelar sus cuentas atrasadas?
12. ¿Considera que un muy buen plan estratégico ayudaría a la recuperación de los tributos municipales, y por lo tanto minimizar el porcentaje de mora de dichos contribuyentes?
13. A su criterio, ¿En qué se debería de invertir el dinero recuperado de la mora tributaria?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 5. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIOS DIRIGIDO A LOS CONTRIBUYENTES.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTRIBUYENTES DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

I. DATOS GENERALES

1. GÉNERO

Objetivo: Conocer qué género predomina entre los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	25	40%
Femenino	38	60%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

En la tabla se puede observar con claridad que más de la mitad (60) de las personas encuestadas son del género femenino y el resto (40%) son del género masculino.

2. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades en que oscilan los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	6	9%
26 a 35 años	13	21%
36 a 45 años	18	29%
46 o mas	26	41%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

De los resultados se puede observar que los rangos de edades entre los contribuyentes de la Alcaldía oscilan entre las edades de 46 años o más con un 41%, a este le sigue muy de cerca los que están entre las edades de 36 a 35 años con un 29%, lo que puede denotar de que la mayor parte de la población de dicho municipio son personas mayores de edad.

3. Nivel académico

Objetivo: Conocer cuál es el nivel académico que poseen los contribuyentes de la alcaldía.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Básica	20	32%
Bachillerato Completo	5	8%
bachillerato Incompleto	10	16%
Técnico/Universitario	8	12%
Otros	20	32%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

Del total de las personas encuestadas, medemos notar que el 32% de ellas solo han tenido estudios académicos hasta educación básica, igual que los que mencionaron que tienen otro tipo de nivel también con un 32% del total, lo que se puede notar que en dicho Municipio la mayoría de los contribuyentes no son personas muy preparadas académicamente hablando.

4. Ocupación

Objetivo: Conocer cuál es la ocupación de los pobladores del Municipio de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Profesionales/Técnicos	14	22%
Comerciante/vendedor	10	16%
Estudiante	4	6%
Ama de Casa	10	16%
Pensionado	7	11%
Desempleado	0	0%
Otros	18	29%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados respondió que su ocupación está en la categoría de otros con un 29% (en otras palabras sus ocupaciones varían desde la pesca hasta trabajar la tierra), con un 22% dicen ser profesionales/técnicos y solo un escaso margen del 6% dicen ser estudiantes, lo que nos muestra que al no poseer un trabajo fijo no poseen un salario constante.

5. Estado civil

Objetivo: Conocer cuál es el estado civil de las personas que moran en el Municipio de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Casado	30	48%
Soltero	18	28%
Viudo	7	11%
Divorciado	8	13%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

El mayor porcentaje de los encuestados dicen ser personas casadas con un 48% del total, mientras que el 29% son solteros, lo que demuestra que las personas que viven en dicho municipio (su mayoría) ya poseen una familia establecida.

6. Ingreso por Hogar

Objetivo: Conocer el ingreso por hogar que tienen los contribuyentes del Municipio en estudio.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Menos de \$200.00	26	41%
De \$200.00 a \$300.00	15	24%
De \$300.00 a \$450.00	3	5%
Mas de \$450.00	19	30%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados nos afirmaron que el 41% de ellos obtienen un total de ingreso por hogar menor de \$200, y un 30% obtiene ingresos superiores a los \$450, lo que podemos notar es que el grueso de la población obtiene ingresos menores a \$200, por lo que puede ser una causa del por qué los contribuyentes no paguen sus impuestos ni tasas municipales.

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Es contribuyente de la Alcaldía de San Francisco Lempa?

Objetivo: Conocer si el 100% de los encuestados son contribuyentes de la Alcaldía con el fin de conocer de ellos la opinión en cuanto a la problemática de la recaudación y mora tributaria.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Análisis e interpretación:

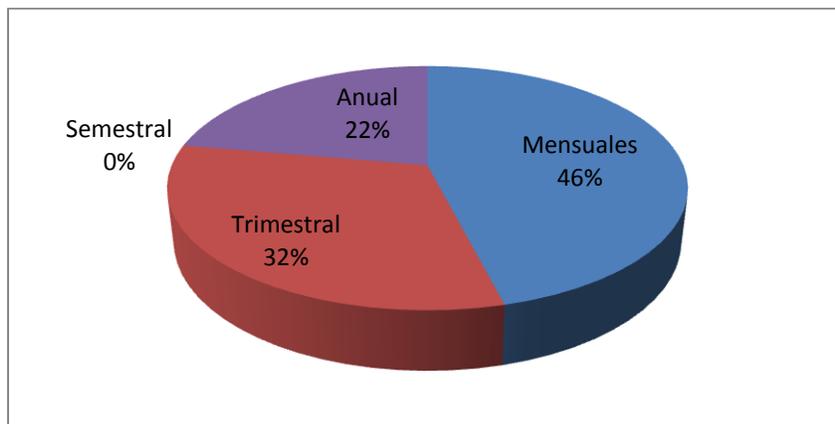
El 100% de los encuestados manifestaron que sí son contribuyentes de la Alcaldía, esto nos indica que todos ellos saben a ciencia cierta que están relacionados con la alcaldía ya sea con el pago de sus impuesto o con el pago de sus tasas municipales.

2. ¿Con qué frecuencia paga sus tributos municipales?

Objetivo: Conocer la frecuencia de los pagos de los tributos de los contribuyentes.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensuales	29	46%
Trimestral	20	32%
Semestral	0	0%
Anual	14	22%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

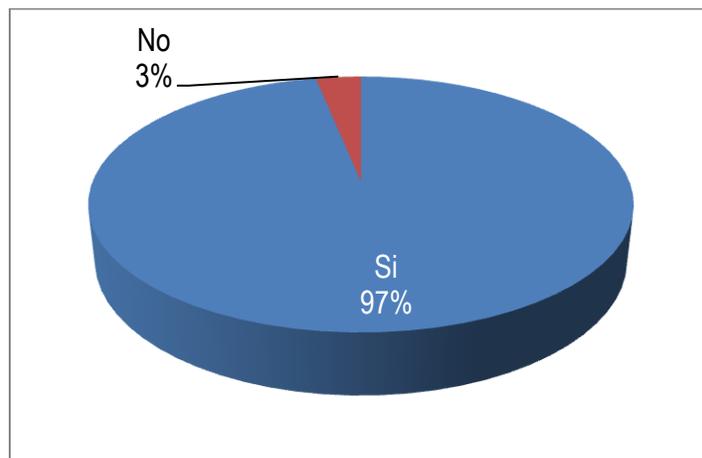
El 46% de las personas encuestadas manifestaron que pagan sus tributos a la alcaldía de una forma mensual, pero por falta de dinero es que ellas se atrasan en el pago puntual de los tributos, y las demás categorías están divididas ya que el 32% de ellas manifestaron que los pagan de una forma trimestral y el 22% lo hace de una forma anual, que a la larga viene a perjudicar el desarrollo normal de la Alcaldía en cuanto a que no está solvente para poder realizar proyectos sociales.

3. **¿Conoce usted los servicios que presta la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa?**

Objetivo: Conocer si los contribuyentes saben acerca de los servicios que les presta la Alcaldía como retribución de los tributos que ellos pagan

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	97%
No	2	3%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

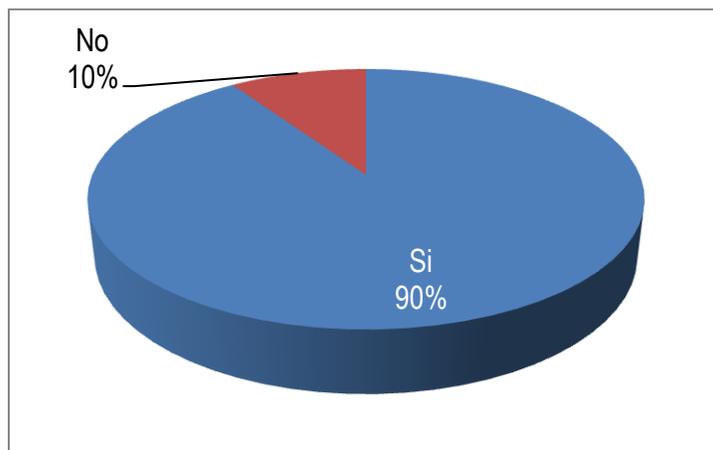
El 97% de los contribuyentes manifestaron que si conocen los servicios que presta la Alcaldía, un dato muy contundente ya que refleja que los habitantes si saben a ciencia cierta cuáles son los servicios por los cuáles ellos están pagando.

4. ¿Ha utilizado usted los servicios que presta la Alcaldía?

Objetivo: Indagar sobre los servicios que ha utilizado de la Alcaldía cuando a requerido de ellos.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	90%
No	6	10%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

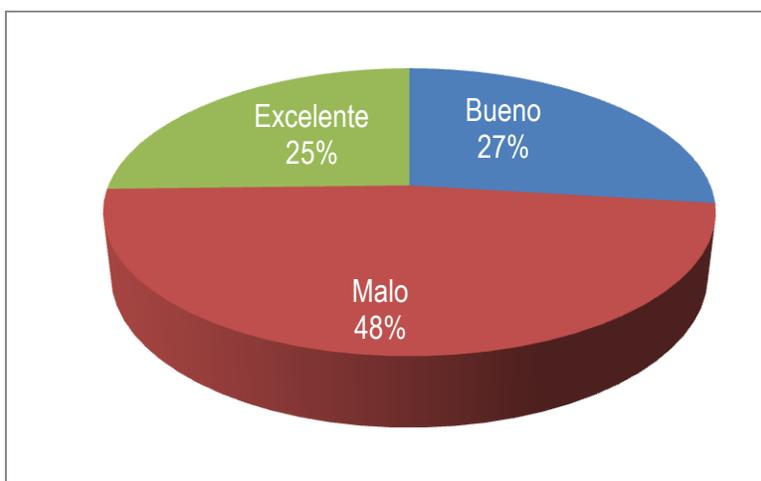
Al consultarles a los contribuyentes si han utilizado los servicios que presta la Alcaldía, el 90% respondieron que si han utilizado los servicios que presta la Alcaldía, mientras que solo un 10% respondieron que no, lo que podemos notar es que casi el total de la población han utilizado y servicios que brinda la institución..

5. ¿En su experiencia, como le ha parecido el servicio que le han brindado?

Objetivo: Conocer cómo han sido tratados los contribuyentes a la hora de recibir los servicios solicitados a la Alcaldía.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	17	27%
Malo	30	48%
Excelente	16	25%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

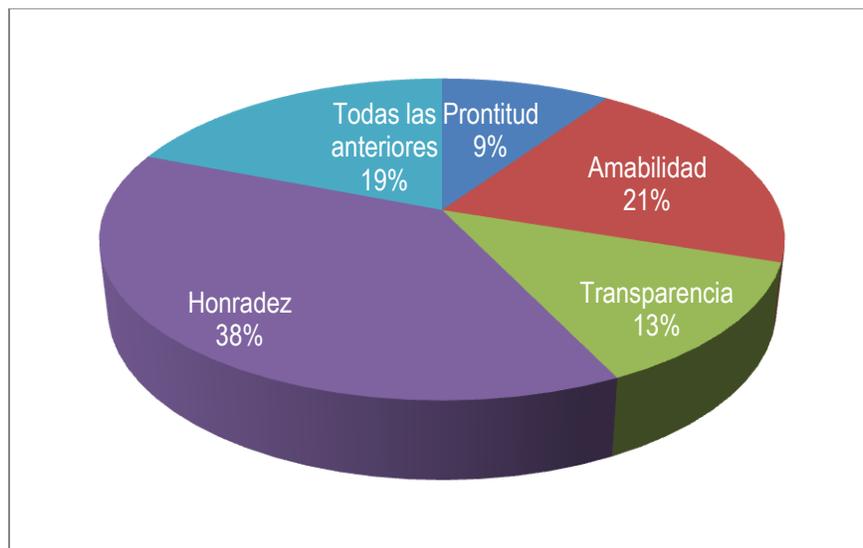
La mayoría de los encuestados consideraron que han recibido un trato malo de parte de los trabajadores de la institución al momento de solicitar cualquier tipo de servicio (48%) y solo un porcentaje menor (25%) opinó que fue un trato excelente, lo que nos indica que la alcaldía tendría que mejorar este rubro con el fin de que los contribuyentes se sientan contentos con el servicio brindado.

6. ¿En qué aspectos considera que se podría mejorar?

Objetivo: Determinar cuáles serían los aspectos que en que se deberán mejorar los servicios solicitados por los contribuyentes.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Prontitud	6	9%
Amabilidad	13	21%
Transparencia	8	13%
Honradez	24	38%
Todas las anteriores	12	19%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

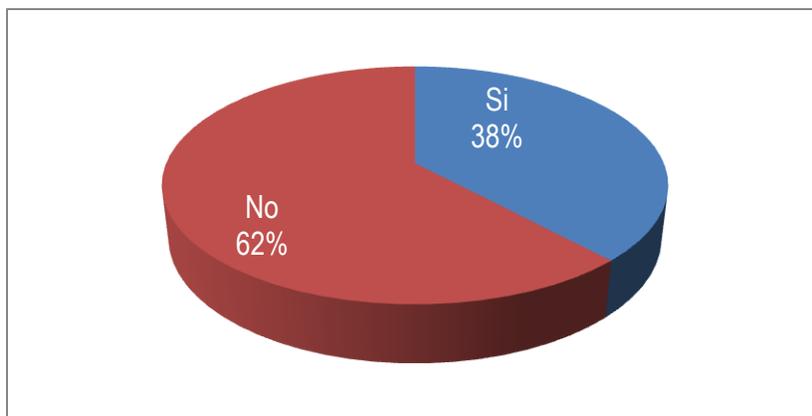
Como resultado de la investigación se notó que la población desearía que se mejoraran en el aspecto de la honradez (38%) ya que con personas honradas se es mucho mejor tratar, amabilidad (21%), todas las anteriores (19%) son las demás características que las personas quieren que se mejore para poder solicitar más servicios que presta la Alcaldía.

7. ¿Sabe la diferencia entre tributos y tasas municipales?

Objetivo: Conocer si los contribuyentes conocen la diferencia entre qué es un impuesto y qué es una tasa municipal.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	38%
No	39	62%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

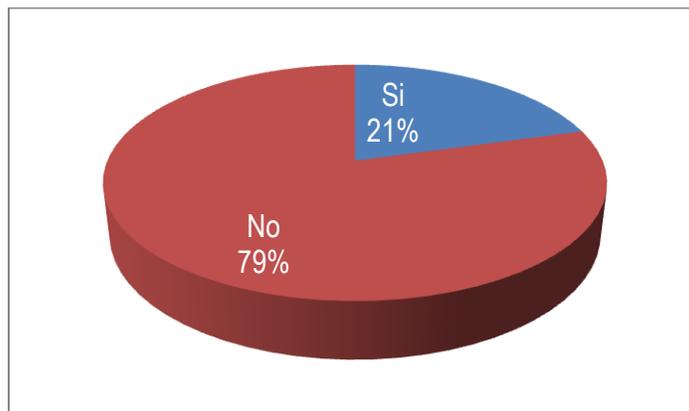
La mayoría de los contribuyentes no conocen la diferencia entre lo que es tasas e impuestos municipales (62%) lo que implica que ellos al momento de pagarlos no se les explica si lo que están cancelando es un impuesto o una tasa, no hay una cultura de poder explicarle a la población la diferencia entre los términos antes mencionados.

8. ¿Conoce usted en qué son utilizados los fondos que percibe la Alcaldía en concepto de tributos y tasas municipales?

Objetivo: Indagar si los contribuyentes saben a ciencia cierta en donde son utilizados los fondos que la Alcaldía percibe en concepto de tributos municipales que ellos mismos pagan para determinar si ellos saben si son bien invertidos.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	21%
No	50	79%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

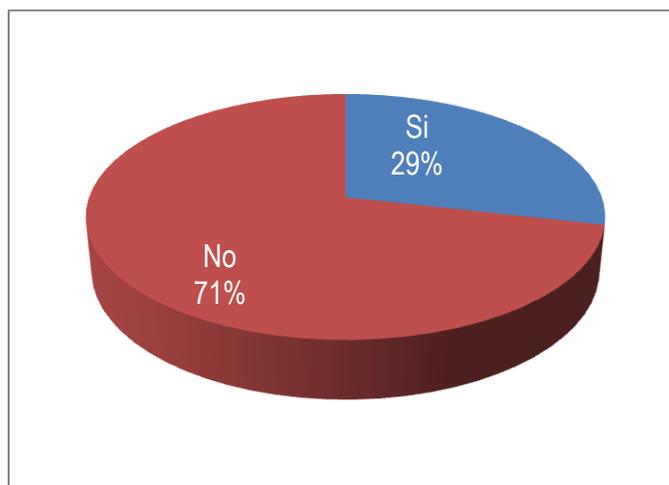
La mayoría de los contribuyentes (79%) no saben o no conocen en donde son utilizados los fondos que percibe la Alcaldía en concepto de tributos municipales, lo que es un punto muy importante para que los contribuyentes no se pongan al día en sus cuentas porque manifestaron que para qué pagarían si no saben a donde van a parar dichos fondos (honoradez), mientras que solo un 21% si manifestaron saber donde son utilizados los fondos y por tan motivo ven ellos como se rebuscan por cancelar las cuentas con la Alcaldía (para los que las posean).

9. ¿Conoce usted de la problemática de morosidad tributaria de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si los contribuyentes saben acerca de la problemática de morosidad que vive actualmente la Alcaldía con el fin de poder concientizarse de que es importante estar al día con sus contribuciones.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	29%
No	45	71%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

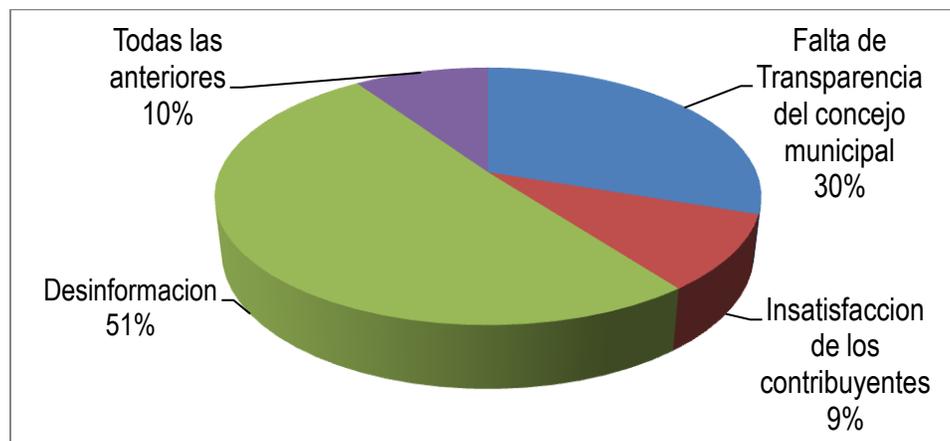
La morosidad es un problema con que cuenta la Alcaldía pero los contribuyentes no lo saben, el 71% manifestó no conocer de dicha problemática y esto se debe a que la Alcaldía no tiene una cultura de información hacia la población, lo que al tenerla ayudaría a que la población supiera de los problemas y se tratara de solucionar dicha problemática, mientras que un leve porcentaje (29%) manifestó que si conocen de dicha problemática y están viendo como poder solucionarla.

10. ¿Conoce usted de la problemática de morosidad tributaria de la Alcaldía?

Objetivo: Indagar si los contribuyentes conocen qué es lo que ocasiona la problemática de morosidad que vive la alcaldía.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Transparencia del concejo municipal	19	30%
Insatisfacción de los contribuyentes	6	10%
Desinformación	32	51%
Todas las anteriores	6	10%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

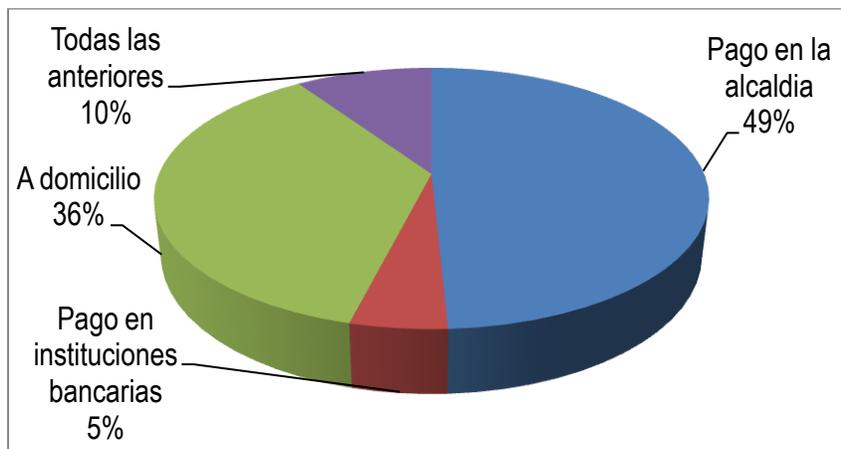
Al consultárseles a qué atribuyen la problemática de la morosidad, se manifestó que es por la falta de transparencia del concejo, ya que este aspecto es de suma importancia para que los contribuyentes paguen sus tributos en cuanto a que ellos pagarían pero también que la alcaldía sea transparente e informe en qué son reinvertidos esos fondos, además a muchos (51%) opinaron que es por la desinformación de parte de la alcaldía en cuanto a que no informa de las cuentas atrasadas.

11. ¿Cuáles cree que serían los mejores medios de cobro de los impuestos municipales?

Objetivo: Investigar cual es el medio que prefieren los contribuyentes para realizar el pago de sus impuestos municipales.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Pago en la alcaldía	31	49%
Pago en instituciones bancarias	3	5%
A domicilio	23	36%
Todas las anteriores	6	10%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

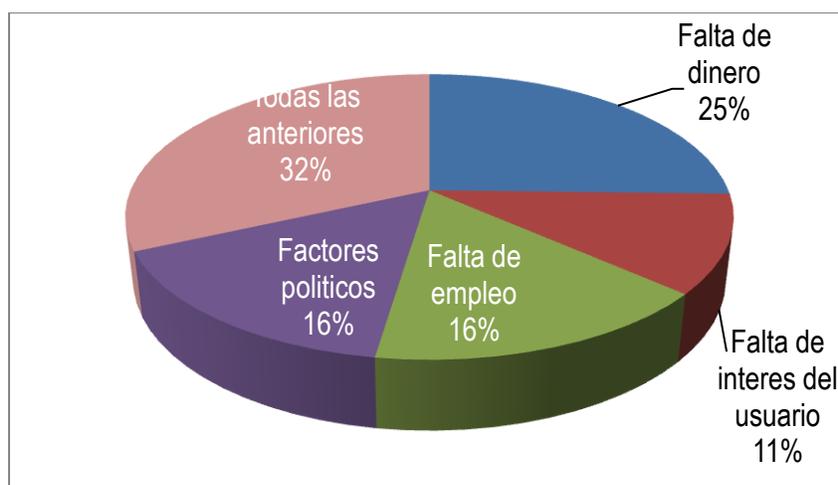
Ya que es un pueblo pequeño los contribuyentes no ven problema en ir a pagar los impuestos a la Alcaldía (49%) para estar solventes, aunque el 36% opinaron que la mejor opción sería que la alcaldía fuera a cobrar hasta la puerta de su casa ya que muchas veces las personas no tienen tiempo de ir a la Alcaldía a pagar (aunque es un pueblo pequeño) pero sería una buena opción para que la Alcaldía recuperara las cuentas atrasadas.

12. ¿Cuáles son las causas por las que considera que las personas entran en mora?

Objetivo: Determinar si los contribuyentes conocen las causas por las cuales las personas entran en mora con la Alcaldía.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Falta de dinero	16	25%
Falta de interés del usuario	7	11%
Falta de empleo	10	16%
Factores políticos	10	16%
falta de información sobre periodos de pago	0	0%
no recibe información acerca de su estado de cuenta	0	0%
Falta de conocimiento acerca del pago de intereses	0	0%
Todas las anteriores	20	32%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

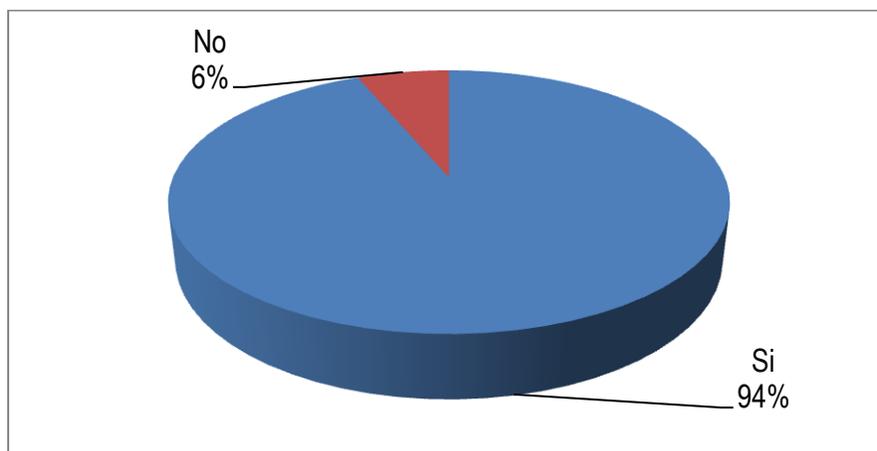
Las opciones son compartidas en cuanto a las causas pero la mayoría (32%) opinaron que serían todas las causas propuestas y es lógico ya que las personas entran en mora por infinidad de causas, unos por dinero, otros por falta de empleo, otros de interés, entre otras.

13. ¿Considera que este problema afecta de alguna manera a sus habitantes, en cuanto a que se realizarían menos proyectos sociales?

Objetivo: Conocer la opinión de los contribuyentes en cuanto a que si no hay recursos financieros que se recogen de los pagos de los tributos, si estos les afecta directamente a ellos.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	94%
No	4	6%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

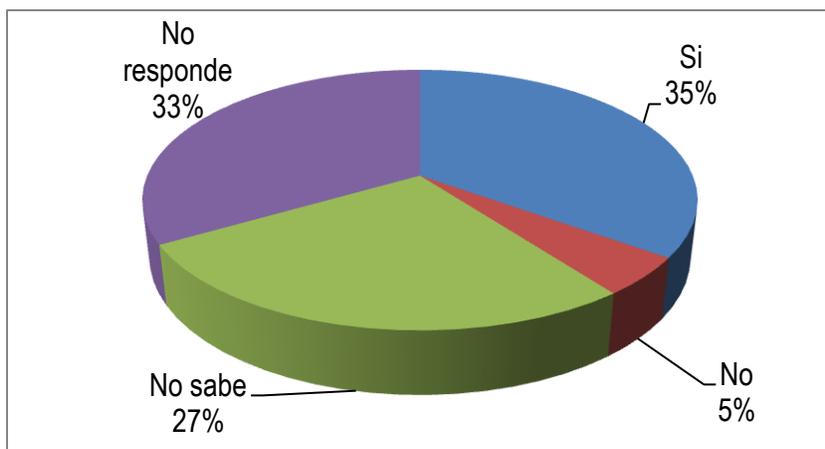
La respuesta es muy contundente (94%) ya que consideran que mientras más cuentas morosas hayan hay menos ingresos en la Alcaldía y lógicamente les afecta directamente en cuanto a que la Alcaldía realizaría menos proyectos sociales y el municipio no podrá mejorar brindándoles un mejor servicio.

14. ¿Cree usted que si la Municipalidad aplica estrategias claras y específicas reducirá las cuentas morosas actuales?

Objetivo: Conocer la opinión de los contribuyentes en cuanto a que si la municipalidad tiene una buena visión de la recuperación de las cuentas morosas se reduciría dicho porcentaje.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Si	22	35%
No	3	5%
No sabe	17	27%
No responde	21	33%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

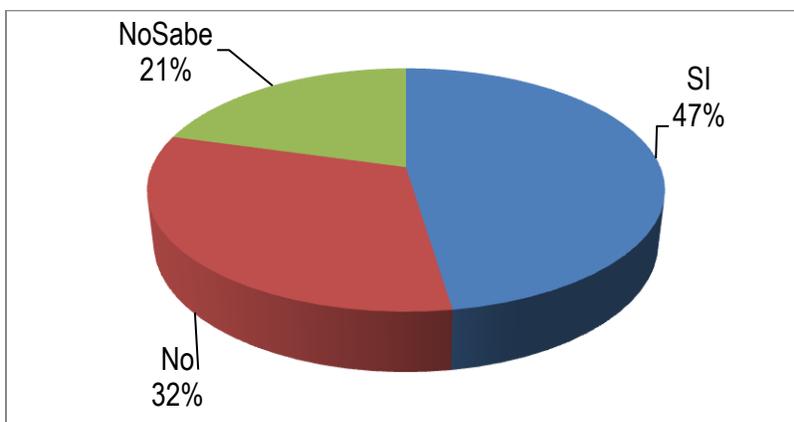
En cuanto a la aplicación de estrategias por parte de la Alcaldía para recuperar cuentas morosas, la población está dividida, ya que el 35% opinó que sí reducirían los porcentajes de cuentas morosas pero muy de cerca están los que opinan que no beneficiaría en nada (33%) y esto se debe a la falta de transparencia del concejo ya que ellos no tienen esa cultura de información hacia la población para explicarles los porcentajes de morosidad que tienen y donde son invertidos los fondos recuperados.

15. ¿Considera que el pago de los impuestos es reinvertido por la alcaldía en obras de beneficio para la comunidad?

Objetivo: Indagar la percepción de los contribuyentes en cuanto a la reinversión de los fondos provenientes del pago de los tributos municipales en obras de beneficio para la comunidad del mismo.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Si	30	47%
No	20	32%
No sabe	13	21%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

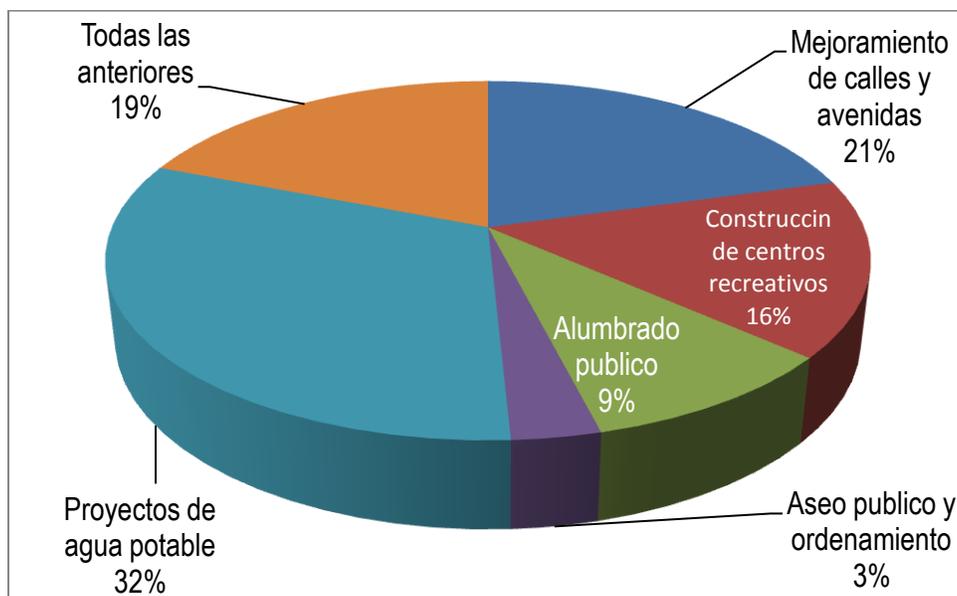
En cuanto a si los fondos son reinvertidos o no en obras de beneficio para la comunidad existen opiniones compartidas entre los habitantes, ya que un 47% consideran que los fondos provenientes del pago de los impuestos y tasas municipales si son reinvertidos en obras para la comunidad, pues ellos han notado la mejoría del municipio durante los últimos años. Pero sin embargo un 32% opina que esos fondos no son administrados adecuadamente por la Alcaldía, pues consideran que no se reinvierte en obras, ni en mejorar algunas deficiencias en los servicios que presta la municipalidad. Es importante que exista una comunicación abierta entre la alcaldía y los ciudadanos, pues muchas personas no saben realmente si los fondos son reinvertidos en obras de beneficio para la comunidad.

16. ¿Como considera que deberían de ser invertidos los impuestos que usted paga a la Alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión de los habitantes del Municipio de San Francisco Lempa en cuanto a la reinversión de impuestos, para así identificar cuales son las necesidades prioritarias que expresa la población.

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Mejoramiento de calles y avenidas	13	21%
Construcción de centros recreativos	10	16%
Alumbrado publico	6	9%
Aseo publico y ordenamiento	2	3%
Proyectos de agua potable	20	32%
Todas las anteriores	12	19%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

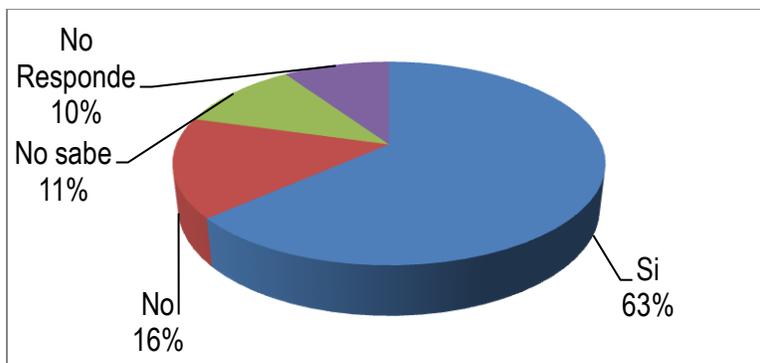
Como el agua potable es racionalizada, la mayoría (32%) desean que sean invertidos en proyectos de agua potable ya que saben que es de ahí de donde emana la vida y también quieren ver las mejorías de las calles (21%) para transitar de una mejor forma.

17. ¿La falta de transparencia en la Municipalidad repercute en que los Contribuyentes no paguen las tasas e impuestos municipales?

Objetivo: Conocer si los contribuyentes les afecta negativamente la falta de transparencia de la alcaldía para que ellos no paguen sus tributos con el fin de darnos cuenta si este aspecto es de peso para reducir las cuentas morosas.

Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Si	40	63%
No	10	16%
No sabe	7	11%
No responde	6	10%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

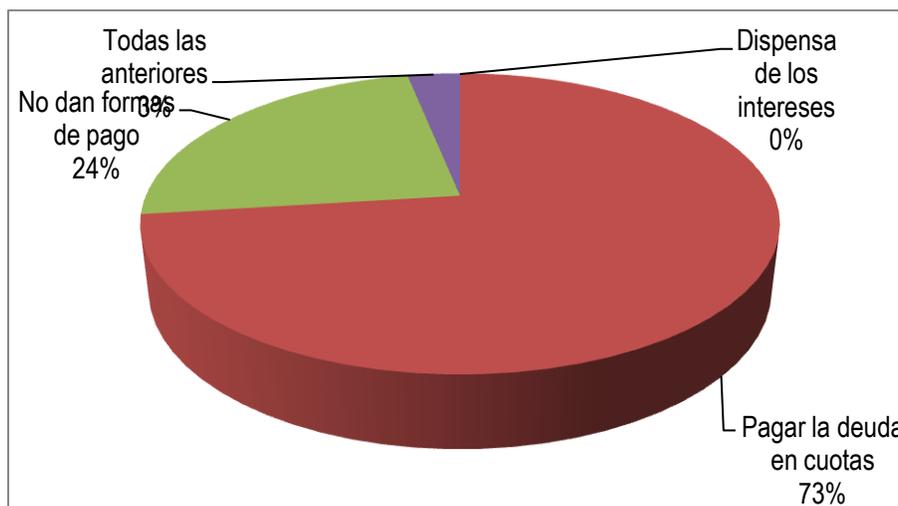
La falta de transparencia (63%) es un punto muy importante para que los contribuyentes no paguen sus tributos ya que los contribuyentes no identifican donde van a parar esos tributos y muchos optan en mejor no pagar porque estarían regalando su dinero y no ven ningún beneficio como comunidad, mientras que un 11% dijo desconocer lo que se le estaba preguntando.

18. ¿Cuáles son las formas de pago que la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa le da a usted como contribuyente?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía les da a los contribuyentes formas de pago con el fin de recuperar las cuentas que están en mora.

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Dispensa de los intereses	0	0%
Pagar la deuda en cuotas	46	73%
No dan formas de pago	15	24%
Todas las anteriores	2	3%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

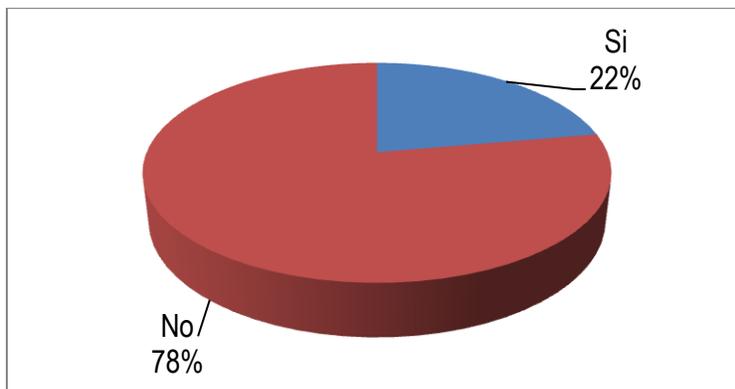
Las formas de pago que los contribuyentes manifestaron recibir de parte de la Alcaldía era pagar la deuda que ellos tienen en cuotas (73%) que es una muy buena estrategia para que los contribuyentes se acerquen a cancelar en cuotas su deuda y a la larga poder salir de esa problemática, y un 24% manifestó que no dan formas de pago y esto se puede deber a que dichos contribuyentes no se acercan a la Alcaldía para conocer sus estados de cuenta.

19. ¿Conoce usted de las gestiones que la Alcaldía realiza para recuperar los tributos municipales?

Objetivo: Indagar si la población conoce acerca de las gestiones (si las hubiera) que la Alcaldía realiza con el fin de recuperar o minimizar el porcentaje de cuentas morosas que esta posee.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	22%
No	49	78%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

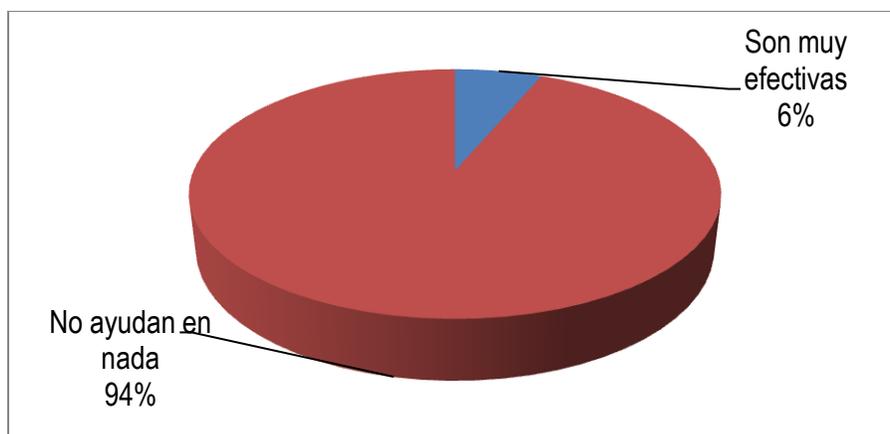
Como se ha mencionado, la Alcaldía no cuenta con la cultura de información, es por ello que los habitantes no se dan cuenta de las gestiones que la institución realiza para poder recuperar las cuentas morosas pero es de mencionar que otro punto importante por el cual los habitantes no conocen las gestiones podría ser que ellos mismos tampoco se acercan a conocer lo de su situación con la Alcaldía, y solo un 22% si conoce de las gestiones que se implementan.

20. ¿Qué piensa de estas gestiones?

Objetivo: Conocer si los contribuyentes creen que las gestiones que realiza la municipalidad para recuperar las cuentas morosas dan resultados o no con el fin de poder proponer unas nuevas gestiones de cobro para poder paliar un poco dicha problemática.

Cuadro N° 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Son muy efectivas	4	6%
No ayudan en nada	59	94%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

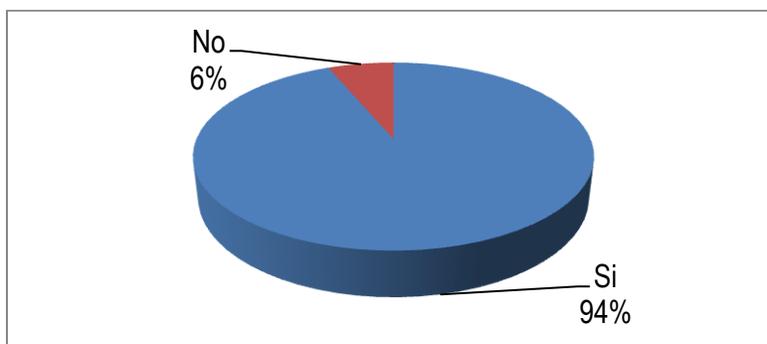
El resultado es muy contundente (94%), los habitantes no consideran que las gestiones que realiza la Alcaldía no sirven en nada o no son muy efectivas ya que ellos no ven los resultados de esas gestiones traducidos en proyectos sociales, y solo un 6% opinaron que si son efectivas y que ayudan en la captación y disminución de las cuentas morosas.

21. ¿Estima usted que es conveniente realizar un diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad con el propósito de realizar una propuesta estratégica para mejorar los ingresos en la misma?

Objetivo: Conocer si la población considera que es de suma importancia realizar un diagnóstico de la situación que vive actualmente la Alcaldía con el fin de poder proponer un plan estratégico que ayude a poder reducir las cuentas morosas que se tiene y por ende poder ayudar a mejorar los ingresos que esta posee.

Cuadro N° 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	94%
No	4	6%
Total	63	100%



Análisis e interpretación:

Ya que los contribuyentes opinaron que las gestiones actuales que la Alcaldía tiene para poder recuperar las cuentas morosas no son muy efectivas, los habitantes tomaron a bien el poder y ser conveniente realizar una propuesta estratégica (94%) para poder aumentar los ingresos municipales y por consecuencia lógica que se traduzcan en proyectos sociales para el beneficio de toda la comunidad, que sea integral, no solo que los contribuyentes paguen sus tributos sino que también la Alcaldía los invierta en proyectos.

ANEXO 6. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS EMPLEADOS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE SAN FRANCISCO LEMPA,
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

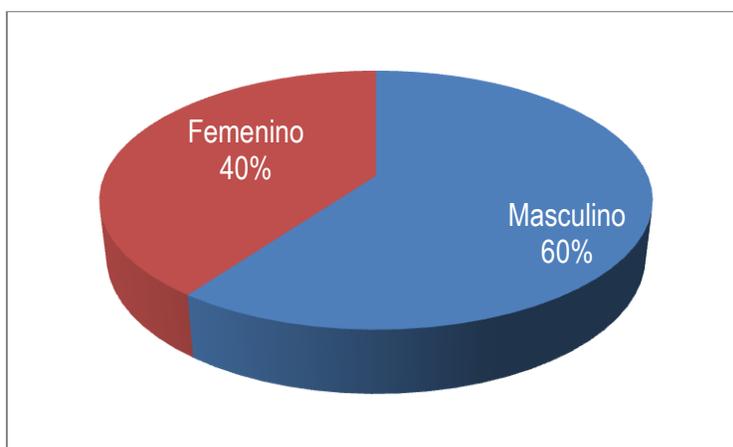
I. DATOS GENERALES

1. GÉNERO

Objetivo: Conocer qué género predomina entre los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	60%
Femenino	2	40%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

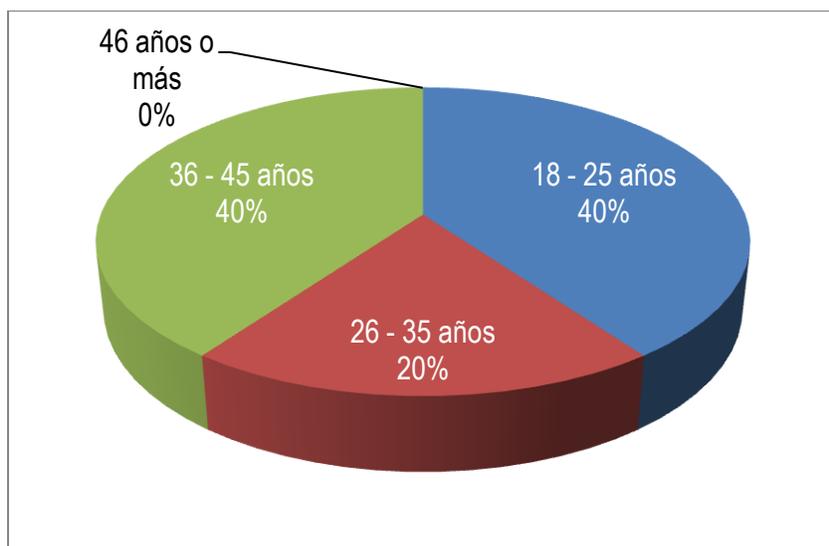
La población de trabajadores tanto de hombres como de mujeres está muy pareja ya que el 60% de ellos son hombres y el 40% son mujeres, lo que nos indica que no hay acepción de género en cuanto a la contratación del personal.

2. EDAD

Objetivo: Conocer el rango de edades en que oscilan los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25 años	2	40%
26 - 35 años	1	20%
36 - 45 años	2	40%
46 años a mas	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

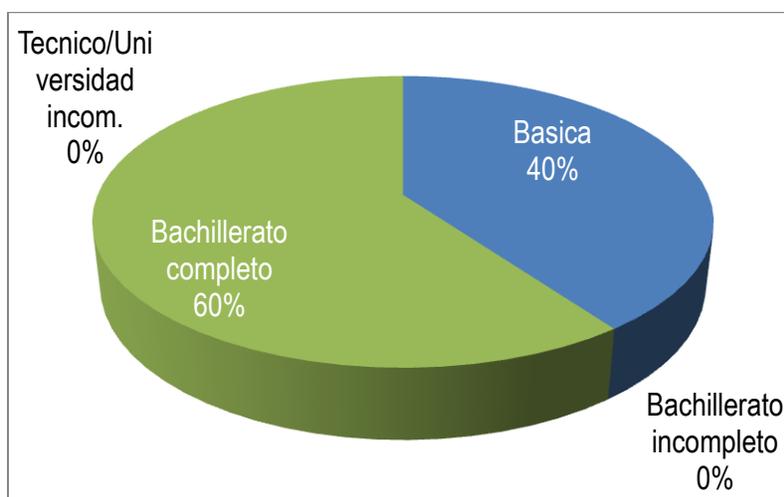
En cuanto a las edades, los trabajadores de la Alcaldía son de edades variadas, lo que nos indica que cuando las personas de mayor edad se jubilen, estarán personas que ya saben todo lo referente al manejo de la institucional ya que el 40% de ellos están entre las edades de 18-25 años y también entre 36-45 años de edad.

3. NIVEL ACADÉMICO

Objetivo: Conocer cuál es el nivel académico que poseen los contribuyentes de la alcaldía

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Básica	2	40%
Bachillerato incompleto	0	0%
Bachillerato completo	3	60%
Técnico/Universidad incompleto	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

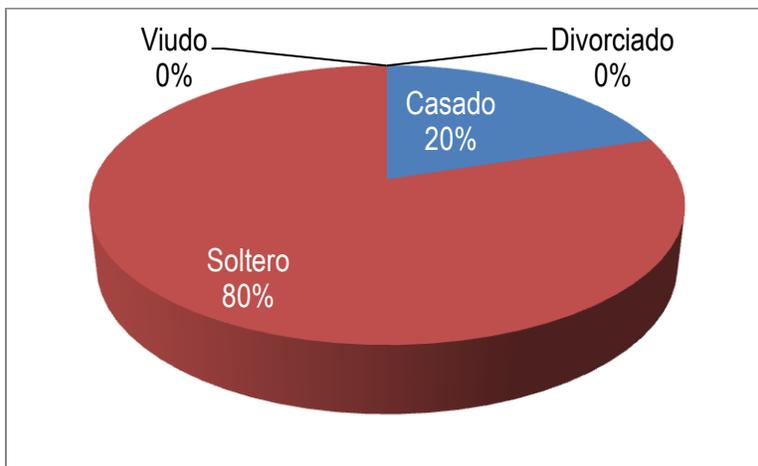
Podemos notar que en cuanto a la formación académica el 100% de los encuestados no posee títulos universitarios, ya que solo el 60% de ellos han terminado satisfactoriamente el bachillerato y el 40% solo alcanzaron los estudios básicos, lo que nos denota de que los trabajadores de la alcaldía no pudieran dar una estrategia sustentada en bases universitarias para poder recuperar de forma efectiva los tributos que cobra la alcaldía.

4. ESTADO CIVIL

Objetivo: Conocer cuál es el estado civil de las personas que moran en el Municipio de San Francisco Lempa.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casado	1	20%
Soltero	4	80%
Viudo	0	0%
Divorciado	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

En cuanto a su estado civil la mayoría (80%) manifestaron estar solteros y solo un 20% respondieron que están casados, podemos decir que tales trabajadores se pueden dedicar de lleno a las actividades de la Alcaldía porque ellos no tienen compromisos en sus hogares (aparte de llegar a sus casas)

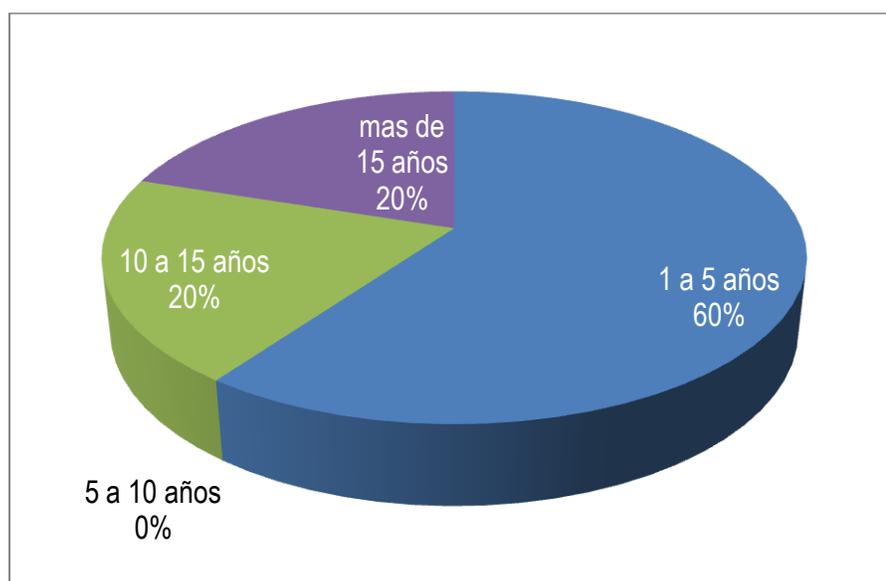
II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa?

Objetivo: Indagar sobre el tiempo que tienen los trabajadores de laborar en la Alcaldía.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	3	60%
5 a 10 años	0	0%
10 a 15 años	1	20%
mas de 15 años	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

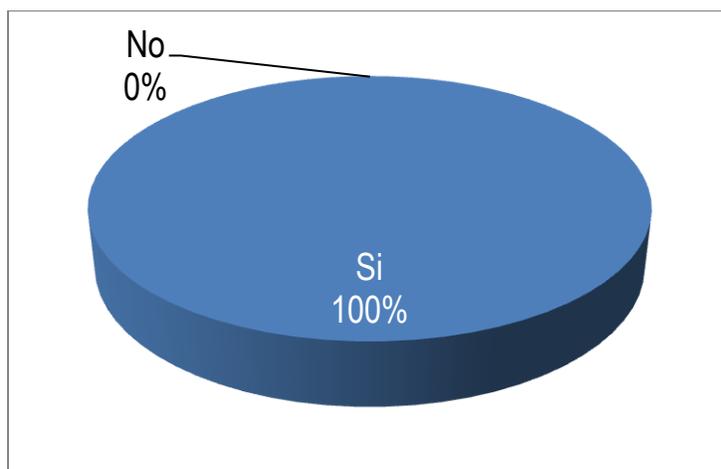
En cuanto al tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía, el 60% de ellos nos manifestaron que tienen entre 1-5 años de estar allí lo que nos puede decir que la mayoría de ellos no le han tomado el amor a la institución como para poder desvivirse por ella y hacer de una mejor forma sus funciones, mientras que solo 20% tiene mas de 15 años de estar laborando para la municipalidad.

2. ¿Está conforme con el trabajo que desempeña dentro de la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa?

Objetivo: Indagar sobre la conformidad de los trabajadores de la Alcaldía en el desempeño de sus funciones.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

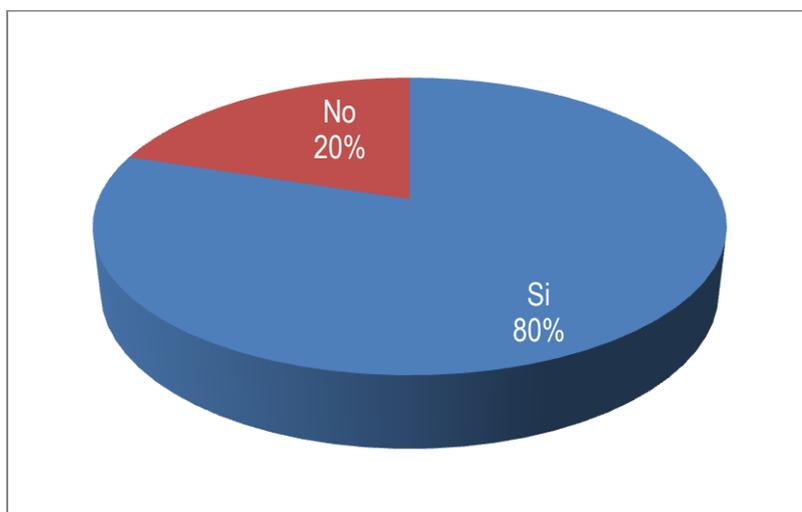
El dato es muy contundente ya que el 100% de los encuestados manifestaron estar conformes con el trabajo realizado dentro de la Alcaldía y ese puede ser un factor que juega en contra de los intereses de la institución ya que si el trabajador esta conforme con lo que desempeña puede llegar al punto del acomodamiento y solo dar lo que se le solicite sin dar más de lo que se le pide.

3. **¿Le dan dentro de la Alcaldía todos los beneficios que por ley le corresponden?**

Objetivo: Conocer si dentro de la alcaldía le dan a los trabajadores los beneficios que tienen que tener de ley con el fin de que realicen un mejor trabajo.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

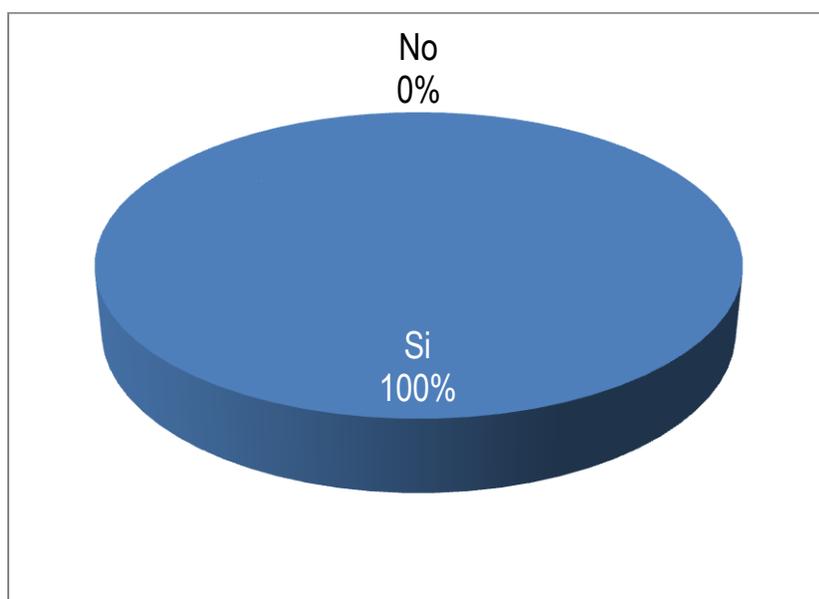
Dentro de la pregunta de que si le dan los beneficios de que por ley le corresponden, la mayoría (80%) opinaron que si se los dan y eso se debe a que por ser una institución pública, los ojos del gobierno municipal están sobre ella a fin de no explotar ni de sobrecargar a sus trabajadores, que por el trabajo realizado se le de lo justo para que el trabajador rinda de lo que de él se espera.

4. **¿Es usted tratado con dignidad y respeto por parte de la jefatura dentro de la Alcaldía municipal de San Francisco Lempa?**

Objetivo: Conocer si el trabajador de la Alcaldía es tratado con dignidad y respeto a fin de estar motivado y que realice de una mejor forma sus funciones dentro de su cargo.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

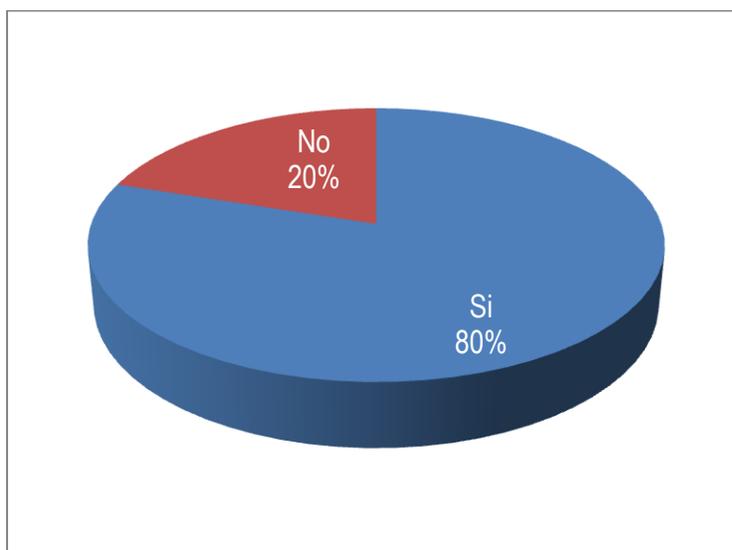
Dato muy contundente el arrojado por esta pregunta, ya que el 100% de los encuestados manifestaron que si son tratados con respeto y dignidad por parte de su jefe inmediato lo que nos dice que el jefe no está abusando del trabajador, porque un trabajador respetado es un trabajador que rinde más ya que se está tratando como lo que es una persona y no se está viendo como una máquina tal como lo ven muchas entidades.

5. **¿El salario que recibe está acorde al cargo que desempeña actualmente en la Alcaldía?**

Objetivo: Indagar si el trabajador está conforme con el salario recibido por los aportes que él da a la institución con el fin de saber si éste se siente apreciado o explotado.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

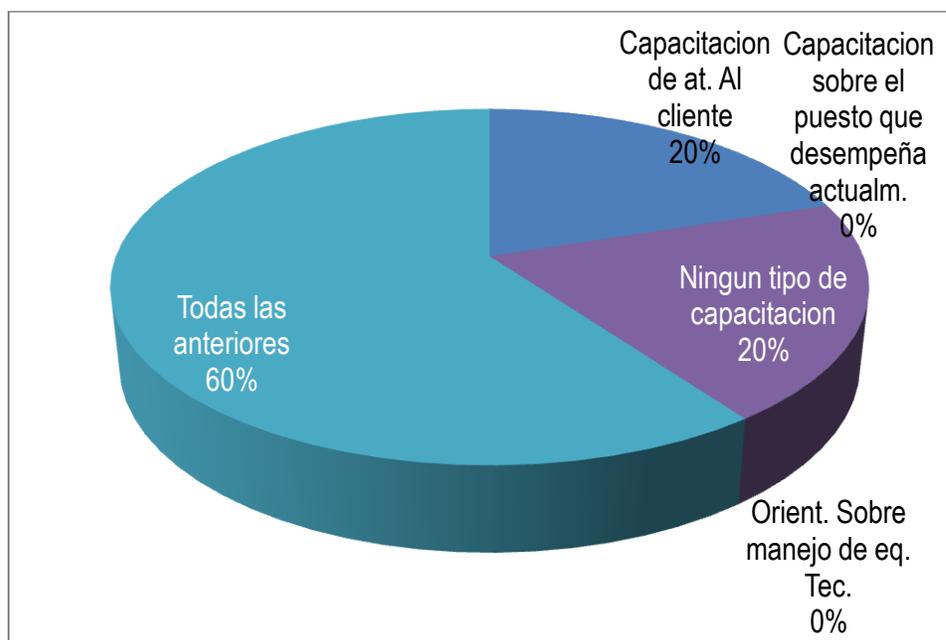
La mayoría de los encuestados (80%) dice estar conforme con el salario percibido por realizar las actividades que requiere su cargo, punto muy importante ya que si el trabajador no está conforme con el salario percibido puede llegar a desmotivarse y pudiera pensar que la institución no esta valorando su esfuerzo.

6. ¿Cuales de las siguientes formaciones profesionales le proporciona la Alcaldía Municipal de San Francisco Lempa?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía capacita a su personal con el fin de que estos brinden un mejor servicio al contribuyente.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación de atención al cliente	1	20%
Orientación sobre manejo de equipo tecnológico.	0	0%
Capacitación sobre el puesto que desempeña actualmente	0	0%
Ningún tipo de capacitación	1	20%
Todas las anteriores	3	60%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

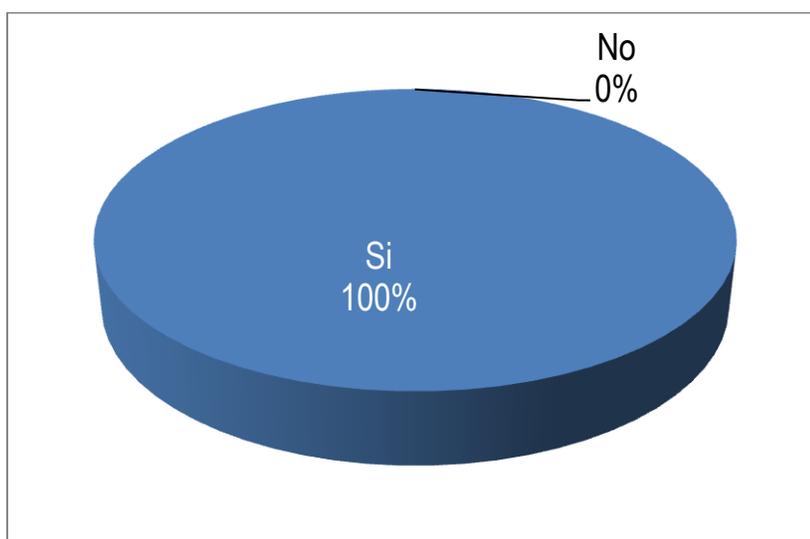
La mayoría de los encuestados (60%) dice que la Alcaldía le da muchas opciones para poder desempeñar sus cargos de una mejor manera en cuanto a las capacitaciones, ya que por su naturaleza tienen que tratar directamente con las personas y tienen que estar preparadas para poder recibirlos de una mejor forma y manera (no hablándoles pesadamente ni ofendiéndoles), además capacitaciones para mejorar en cuando a sus puestos.

7. **¿Se siente motivado de trabajar en la Alcaldía de San Francisco Lempa?**

Objetivo: Conocer que grado de motivación hay dentro de los trabajadores de la Alcaldía con el fin de poder plantear estrategias que beneficien la atención al contribuyente.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

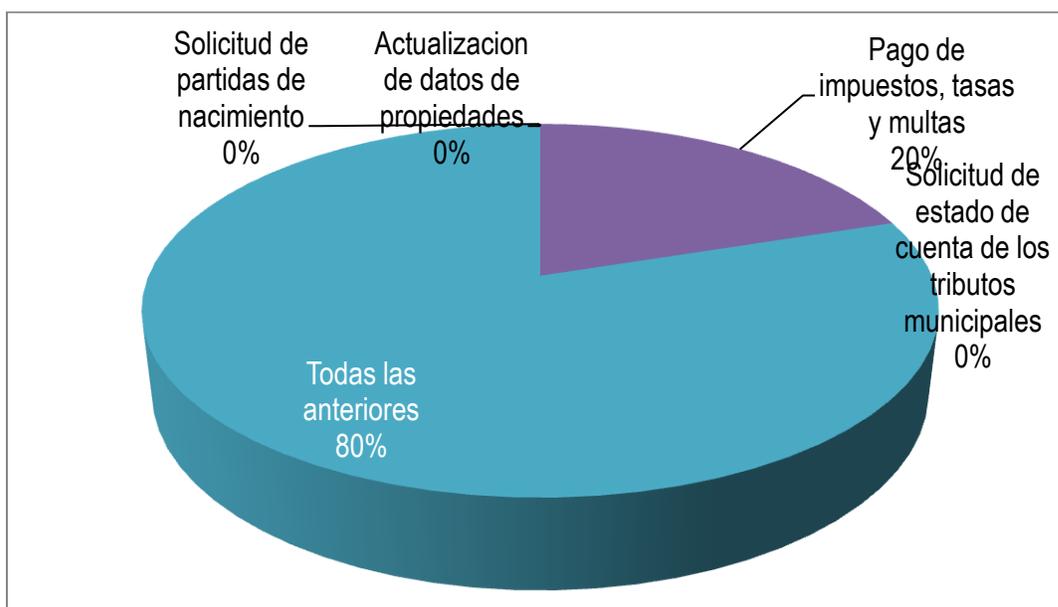
El 100% de los trabajadores se siente motivado de laborar en la alcaldía lo que es un punto fuerte para dicha institución ya que un trabajador motivado es el aquel que rinde más y ocupa su tiempo tanto eficaz como efectivamente hablando.

8. ¿Cuáles de los siguientes servicios es el que es más solicitado por el contribuyente?

Objetivo: Conocer a ciencia cierta cuál es el servicio que la población utiliza más de parte de la Alcaldía con el fin de saber por cual de los servicios se perciben más impuestos o tasas.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Solicitud de partidas de nacimiento	0	0%
Solicitud de estado de cuenta de los tributos municipales	0	0%
Actualización de datos de propiedades	0	0%
Pago de impuestos, tasas y multas	1	20%
Todas las anteriores	4	80%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

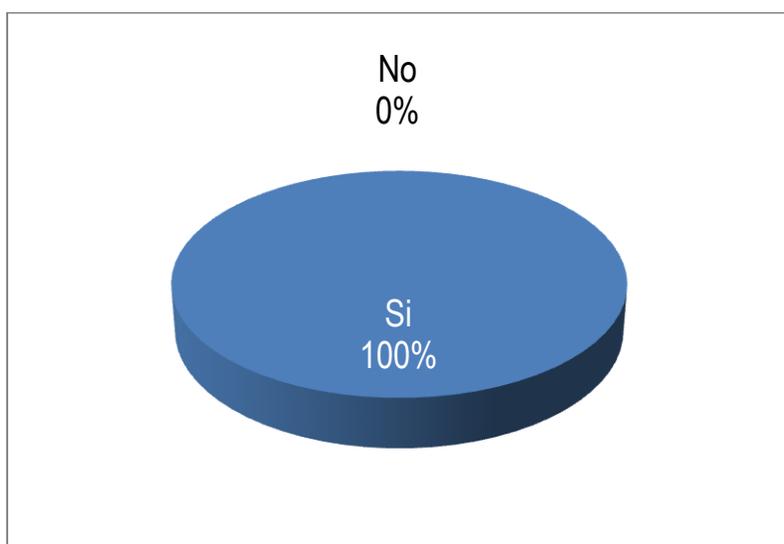
El proceso de recaudación tributaria es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en las alcaldías, ya que a través de éste obtienen los fondos necesarios para su funcionamiento y la prestación de servicios municipales. En las respuestas obtenidas, se puede observar que todos los servicios (opciones presentadas) son solicitados por el contribuyente con un (80%).

9. **¿Está usted capacitado para atender a los contribuyentes a la hora de que estos solicitan un servicio municipal?**

Objetivo: Indagar si los trabajadores están muy bien capacitados para poder atender de una forma excelente a los contribuyentes que lleguen a solicitar servicios a la Alcaldía.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

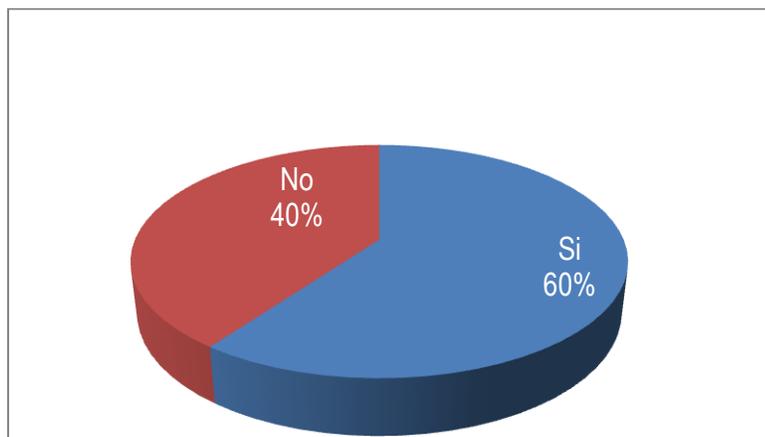
El 100% de los empleados dicen que si están capacitados para poder atender a los contribuyentes que lleguen a prestar algún tipo de servicio a la Alcaldía, y eso es gracias a que la institución ha invertido en capacitaciones a su personal con el fin de que el contribuyente no se queje por el trato recibido por parte de los empleados.

10. ¿Invierte los recursos necesarios la Alcaldía Municipal para capacitar a los empleados para dar un mejor servicio a la población?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía invierte los recursos necesarios para tener muy bien capacitado a todo su personal para que puedan realizar sus funciones más eficientemente.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

Existen opiniones divididas en cuanto a esta pregunta, ya que muchos empleados (60%) respondieron que la Alcaldía si invierte en capacitaciones, sin embargo hay otros (40%) que comentaron que no se les capacita.

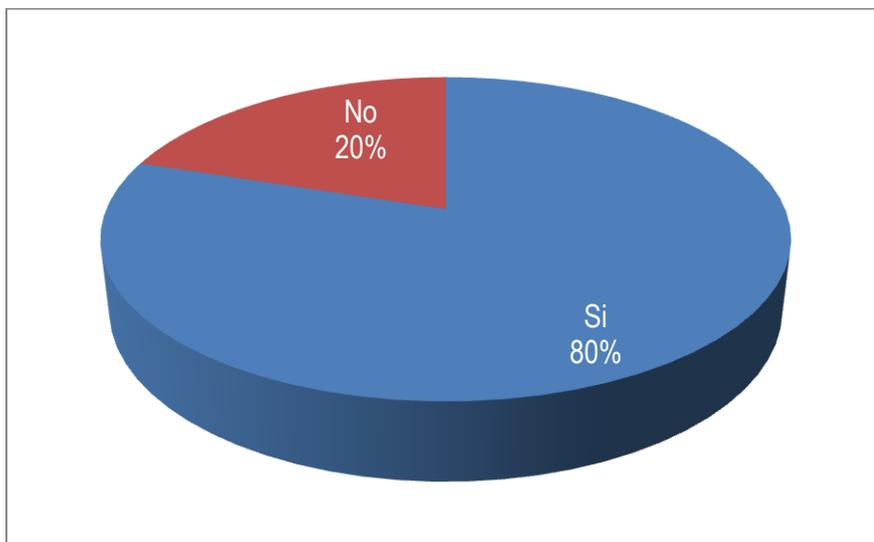
Para los empleados es importante que todas las personas de los diferentes departamentos reciban una capacitación constante por parte de la entidad, ya que de esa manera las personas mejoran o adquieren nuevos conocimientos que les ayudan a poder realizar sus tareas de una manera más eficiente y aprovechar los recursos con los que cuentan.

11. A su criterio, ¿existe mora en la captación de los impuestos municipales de parte de los contribuyentes?

Objetivo: Conocer si los trabajadores de la Alcaldía están al tanto de la problemática por la que atraviesa la institución.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

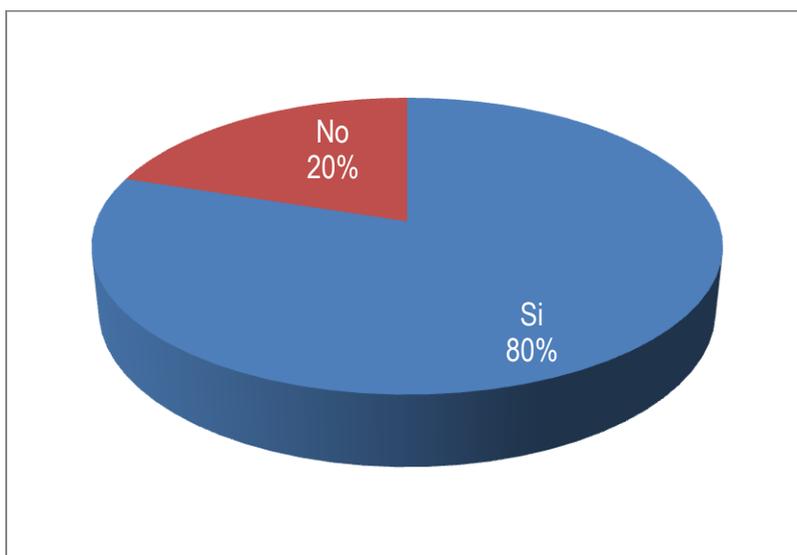
Una fuente de ingresos de la alcaldía proviene de los tributos que pagan los contribuyentes a la Alcaldía, es por ello que la mayoría de los trabajadores (80%) se ha dado cuenta de esta problemática que atraviesa la municipalidad y manifiestan que sí hay mora en la captación de los tributos, ya que la población actualmente es indiferente al pago de las cuentas morosas que tienen.

12. ¿Cuenta la Alcaldía con una base de datos actualizada de los contribuyentes solventes y morosos?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía cuenta con una base de datos actualizada que les permita identificar tanto a los contribuyentes solventes como a los morosos.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

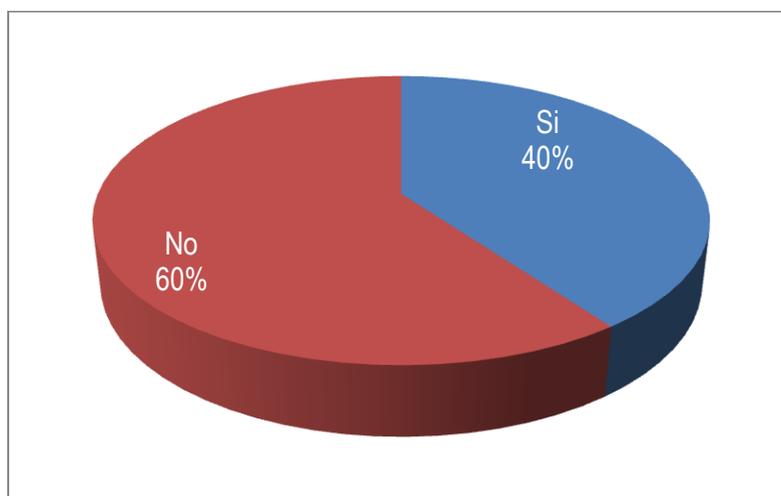
La mayoría de las personas encuestadas (80%) afirma que la institución si cuenta con una base de datos actualizada de los contribuyentes tanto solventes como morosos; sin embargo existe la posibilidad de que haya un número de contribuyentes que aun no estén inscritos y por lo tanto no se encuentren registrados en esa base de datos. No obstante el 20% de los encuestados manifestó que no se cuenta con esa base de datos.

13. ¿Tiene la Alcaldía de San Francisco Lempa métodos para la recuperación de la mora tributaria?

Objetivo: Conocer si los trabajadores saben si la municipalidad cuenta con métodos para recuperar las cuentas atrasadas de los contribuyentes a fin de poder plantear nuevos métodos de cobros y mejorarlos.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

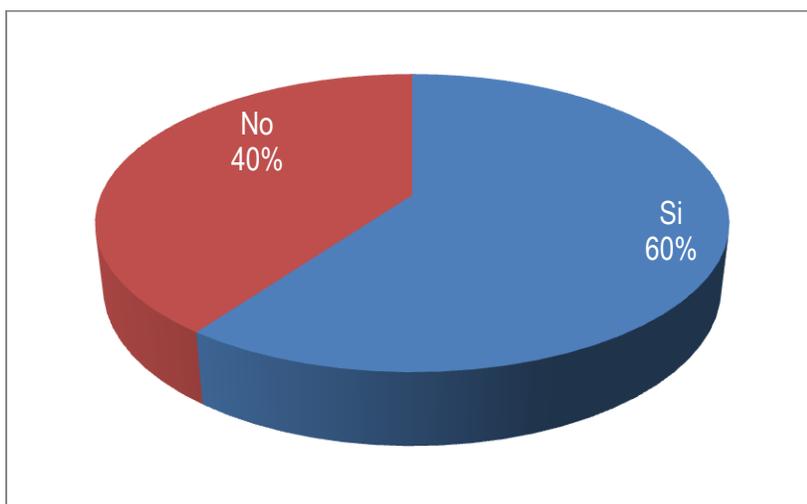
El proceso de cobro de tributos es un punto muy importante dentro de la Alcaldía, ya que la mayor parte de los fondos que obtienen las municipalidades provienen del cobro de impuestos y tasas, por lo que es importante que éstos métodos se detallen por escrito, ya que de esa forma los empleados pueden conocer con exactitud los pasos que se deben seguir y por lo tanto el proceso se realiza con mayor eficiencia. Pero la mayoría de los encuestados (60%) manifestó que no tienen métodos para la recuperación de la mora tributaria.

14. ¿Cuenta la Alcaldía con políticas de cobro de tasas e impuestos municipales?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal cuenta con políticas para el cobro de los impuestos y tasas municipales.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

Según la mayoría de empleados (60%), la Alcaldía si cuenta con políticas de cobros de impuestos y tasas. Sin embargo el 40% de las personas encuestadas manifestó que no se cuentan con dichas políticas, pudiera ser que no esta enterado de la existencia de éstas o simplemente no tiene conocimiento del término.

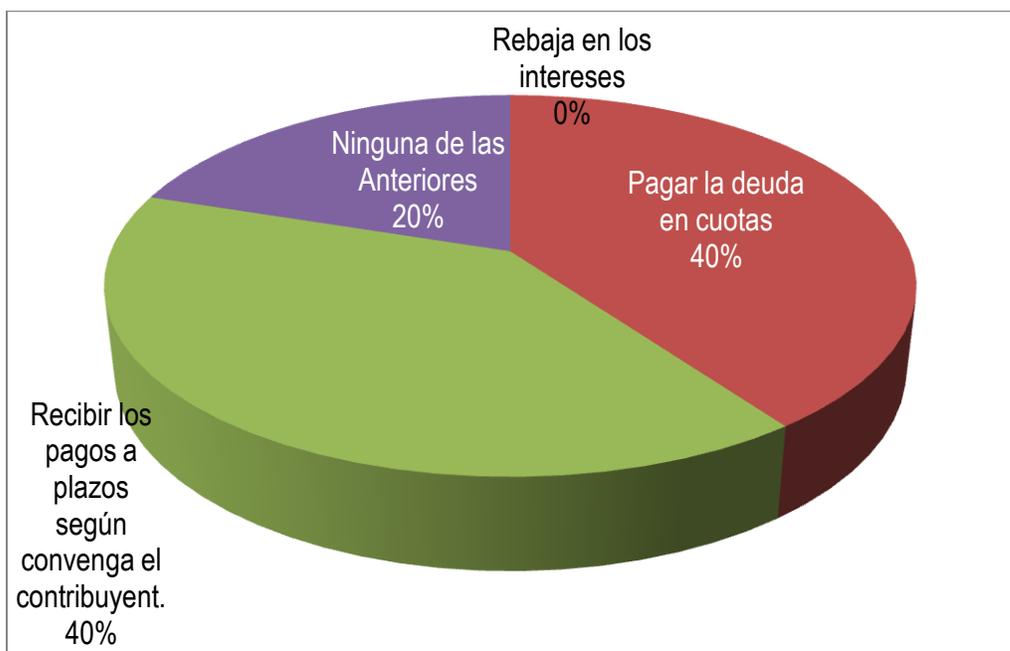
Resulta necesario el establecimiento por escrito de políticas de cobro, ya que éstas constituyen lineamientos generales que guían el proceso de recaudación tributaria, y por lo tanto es importante que los empleados las conozcan especialmente aquellos directamente relacionados con dicho proceso.

15. ¿Qué políticas son las que la Alcaldía utiliza para la recuperación de la mora tributaria?

Objetivo: Indagar si la Alcaldía cuenta con políticas de recuperación de mora a fin de conocer cual de ellos es el más efectivo para poder recuperar las cuentas morosas de los contribuyentes.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rebaja en los intereses	0	0%
Pagar la deuda en cuotas	2	40%
Recibir los pagos a plazos según convenga al contribuyente	2	40%
Ninguna de las Anteriores	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

A través de la información proporcionada por los encuestados, se puede determinar que la política más utilizada por la Alcaldía para el cobro de los tributos municipales según el 40% de los empleados son pagar la deuda en cuotas, para el 40% recibir los pagos a plazos según convenga al contribuyente y el 20% respondió ninguna de las anteriores.

16. ¿Qué medios o instrumentos utilizan en la Alcaldía para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Conocer los instrumentos o medios que la Alcaldía utiliza para el cobro de los tributos municipales.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cartas de cobranza	2	40%
Avisos-Recibos	2	40%
Visitas personales	0	0%
Otros	0	0%
Todas las anteriores	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

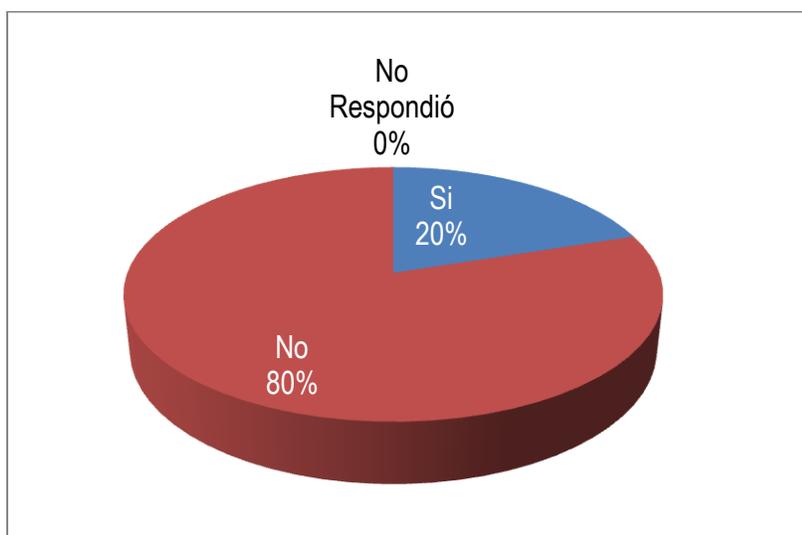
La mayoría de los encuestados 40% respondieron que son los avisos-recibos, para el 40% de los empleados se utilizan más las cartas de cobranza. Pero las visitas personales no se realizan y pudiera ser una buena estrategia para poder recuperar las cuentas morosas ya que se estaría yendo a buscar al contribuyente que está moroso de pago y llegar hasta su casa ya que pudiera ser que por diferentes motivos no puede acercarse a pagar a la Alcaldía.

17. ¿Existe una recuperación efectiva de los tributos que están en mora?

Objetivo: Verificar si en la Alcaldía Municipal existe una recuperación efectiva de los tributos que están en mora.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
No Respondió	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

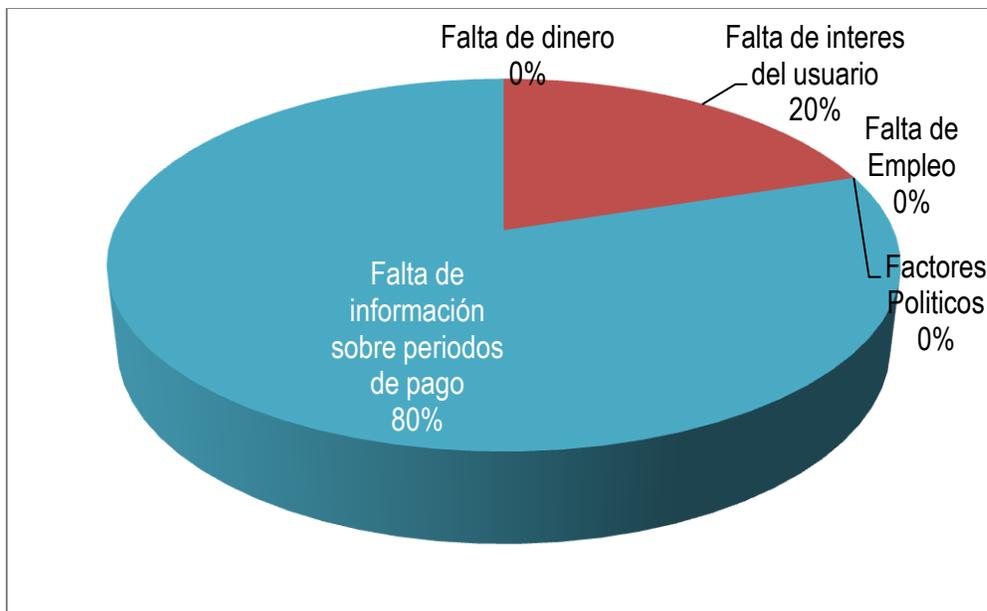
Con respecto a ésta pregunta se puede observar que para el 80% de los empleados la recuperación de la mora no es efectiva, aunque para el 20% de los empleados del mismo departamento si lo es. Sin embargo de acuerdo a información proporcionada en la Alcaldía se pudo constatar que el proceso de recuperación de la mora no es efectivo tal cual lo manifestaron los empleados, ya que es un proceso lento pues la mayoría de contribuyentes no cancelan sus obligaciones con la municipalidad debido a factores externos a la Alcaldía (como: falta de empleo, falta de dinero, factores políticos entre otros), por lo que es muy difícil su control. Además otro aspecto que influye en que no exista una recuperación efectiva de la mora muchas veces es el factor político, ya que según se logró conocer que en la institución no se aplica el cobro por la vía judicial, ya que aplicar éste procedimiento de cobro muchas veces puede generar malas relaciones con los contribuyentes y hacer mucho más difícil la recuperación de las cuentas morosas.

18. ¿Cuáles son los motivos por los cuales considera que las personas entran en mora?

Objetivo: Determinar los principales motivos que inciden para que las personas entren en mora.

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de dinero	0	0%
Falta de interés del usuario	1	20%
Falta de empleo	0	0%
Factores políticos	0	0%
Falta de información sobre periodos de pago	4	80%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

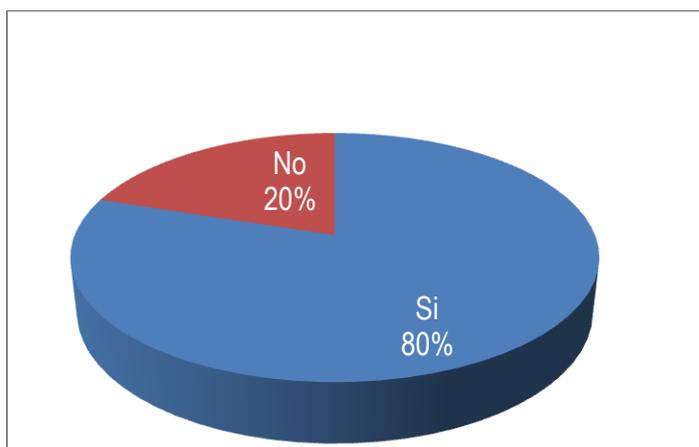
El 80% de los empleados considera que es por falta de información de los periodos de pago y eso es un punto en contra de la Alcaldía ya que no tiene la cultura de información para hacer saber a los contribuyentes los plazos de pago para que no estén en mora y el 20% restante opinó que es por falta de interés del usuario pudiera ser que algunos tienen la posibilidad de pagar pero no lo hacen por rebeldía porque tienen dinero para gastar en otras cosas pero no para pagar los tributos

19. ¿Presenta la actual administración informes periódicos a la población de los gastos que ésta realiza?

Objetivo: Indagar si la administración Municipal presenta los informes de gastos a la población a fin de presentar las cuentas claras y que no haya falta de transparencia en la gestión municipal.

Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

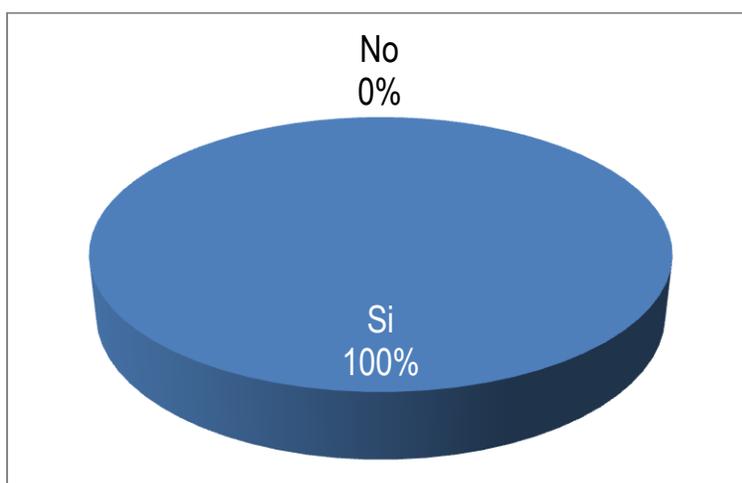
El 80% manifestó que si la Alcaldía muestra los informes de gastos a la población para que ellos estén sabedores de donde se destinan los fondos que ellos pagan en concepto de tributos municipales y el 20% dice que no son mostrados a los contribuyentes lo que generaría malestar a la población ya que ellos desean cuentas claras y saber donde exactamente se están invirtiendo los impuestos que pagan (transparencia)

20. A su criterio, ¿son bien utilizados los fondos de la Alcaldía para invertirlos en beneficio de la población?

Objetivo: Conocer si para los trabajadores son bien utilizados y reinvertidos los fondos provenientes de los tributos que pagan los contribuyentes.

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

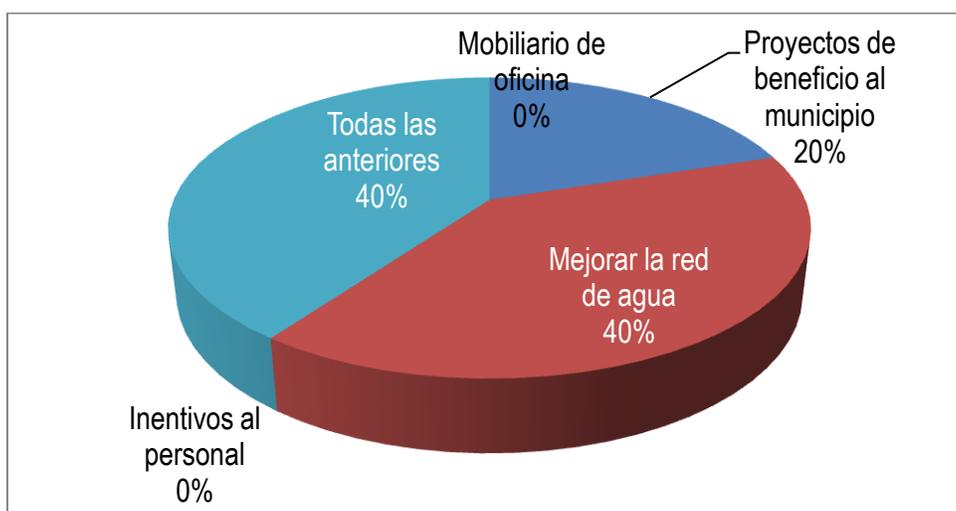
El 100% de los empleados dice que si son bien utilizados los fondos que percibe la Alcaldía para realizar obras de beneficio para la población tal cual debería de ser porque el contribuyente paga para que se le reinvierta en proyectos sociales, a efecto de mejorar el municipio.

21. Si se lograra una recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes, ¿En qué podrían ser invertidos dichos fondos?

Objetivo: Identificar las posibles alternativas de inversión de los fondos municipales al lograrse una efectiva recuperación de la mora que adeudan los contribuyentes.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Proyectos de beneficio al municipio	1	20%
Mejorar la red de agua	2	40%
Mobiliario de oficina	0	0%
Incentivos al personal	0	0%
Todas las anteriores	2	40%
Total	5	100%



Análisis e interpretación:

La recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes es importante, ya que con esos fondos la alcaldía podría realizar inversiones en proyectos de beneficio para la comunidad (20%), mejorar la red de agua para prestar un mejor servicio (40%), y el restante 40% dice que se podría invertir en todas las opciones. Si se logrará una recuperación efectiva de la mora la alcaldía daría mayor prioridad a la inversión en obras de beneficio para el municipio (sin descuidar otras inversiones que también son necesarias), ya que de ésta manera se estaría logrando satisfacer las necesidades de los contribuyentes y a la vez motivarlos y concientizarlos sobre la importancia que tiene la cancelación de sus deudas con la municipalidad (en concepto de impuestos y tasas por servicios), pues si éstos fondos no se recuperan la alcaldía no podría realizar obras en beneficio para la comunidad.